



Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management

Thème

**Les motivations d'engagement dans la responsabilité
sociale des entreprises.**

Cas : SPA AGRANA FRUIT.

Réalisé par :

SALHI CHAHINAZ

TOUIDJINE FATMA

Encadré par : DJEMAI.SABRINA

Président : KHERBACHI Hamid

Promotion 2020-2021

Remerciements

En premier lieu nous tenons à remercier le bon Dieu pour la patience et la santé qu'il nous a offertes tout au long de nos Études, sa bienveillance ainsi que la volonté de mener à bien ce travail.

Nous exprimons notre profonde reconnaissance à tous ceux qui nous ont enseigné tout au long de notre cursus et qui nous ont permis d'acquérir un savoir large sur le domaine du Mangement ainsi que sur d'autres domaines de la vie.

*Nous tenons tout particulièrement à remercier notre directrice de
Mémoire Mme*

Sabrina DJEMAI pour ses suggestions et ses conseils méthodologiques précieux ainsi que ses encouragements et sa patience tout au long de ce travail.

Nous tenons à témoigner notre reconnaissance envers l'entreprises SPA AGRANA FRUIT qui ont constitué notre cas d'étude, elle s'est montrée serviable, accueillante et d'une grande générosité, merci de nous avoir reçues avec tant de chaleur et de nous avoir témoigné votre confiance tout au long de cette étude.

Merci à nos proches et à tous nos amis qui ont fait preuve de compréhension et de patience tout au long de l'élaboration du présent Mémoire.

Enfin, merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Dédicaces

A ma chère mère :

J'ai appris avec toi maman les valeurs de la vie, merci pour ce que vous êtes, pour ce que vous avez fait de moi, rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon bien, aucune dédicace ne saurait exprimer mon profond amour pour toi merci pour votre tendresse et vos prières.

A mon cher père :

En reconnaissance des sacrifices consentis avec dévouement pour mon éducation et ma formation, pour votre soutien financier, moral et humain tout au long de mes études et de ma vie malgré la distance, vous resterez toujours une référence à mes yeux tu es le pilier de mon existence.

*A mon petit frère OMAR et MA PETITE SŒUR YASSEMIN (BISBIS) :
Je vous souhaite un avenir plein de joie, de bonheur, de sérénité et beaucoup de réussite dans vos études, je vous aime beaucoup.*

A Toute ma famille :

Ma grande mère et grand père surtout, je vous souhaite de longue vie et beaucoup de santé sans oublier SOFIAN, MOURAD, SYPHAX, MYRA, HMAMMA, MARZOUK, SONIA, YOUCEF, CELIA ET BELKACEM.

A tous mes chères ami(e)s :

WALID, KHALIDA, NABIL, THIZIRI, SID-ALI, FERIEL, MOULOU, RAFIK et ABDARAHIM...

-Et à tous ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

MERCI A VOUS TOUS.

CHAHINAZ SALHI.

Dédicaces

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie cet événement marquant de ma vie

- *A la mémoire de mon père Ahmed disparu trop tôt. J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.*
- *A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse : mon adorable mère Siad fadila*
- *Mon fiancé Aissa Zabi Qui n'a pas arrêté mes conseils, mes encouragements et mon soutien tout au long de mes études. Dieu le bénisse et lui accorde succès et bonheur.*
- *A mon adorable petite seour Aya qui sait toujours comment procurer la joie et le bonheur pour toute la famille.*
- *A mes chers frères Lyes, Issam et Rayane qui j'aimerais beaucoup, que dieu les gardes.*
- *A mes grands-mères, mes oncles et mes tantes. Que Dieu leur donne une longue et joyeuse vie.*
- *A tous les cousins, les voisins et les amis que j'ai connu jusqu'à maintenant. Merci pour leurs amours et leurs encouragements.*

Et finalement Sans oublier mon binôme Chahinaz pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

Touidjine Fatma.

Sommaire

Introduction générale.....	11
----------------------------	----

Chapitre I : Les fondements théoriques de la RSE

Section 1 : Généralité et notions de base sur la responsabilité sociale des entreprises.....	15
--	----

Section 2 : Les fondements théoriques de la RSE.....	36
--	----

Section 3 : les avantages, inconvénients et les enjeux de la RSE dans les entreprises	40
---	----

Chapitre II : les motivations d'engagement dans une démarche RSE

Section 1 : Les fondements théorique des motivations d'engagement dans une démarche RSE	48
--	----

Section 2 : le processus d'intégration de la démarché RSE au niveau des entreprises	63
---	----

Section 3 : la RSE en Algérie « Lecture à travers la norme ISO26000 »	73
---	----

Chapitre III: Analyse des résultats de l'enquête SPA AGRANA FRUIT

Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil	86
--	----

Section 2 : Mécanismes de préparation de l'outil de recherche	97
---	----

Section 3 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête	99
---	----

Conclusion générale	112
---------------------------	-----

Bibliographie.....	116
--------------------	-----

Table des matières

Annexe

Liste des sigles et abréviations

AND : Agence National de Développement

APEQUE : Association Pour l'Eco-efficacité et la Qualité en Entreprise.

CACI : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.

CARE : Cercle d'Action et de Réflexion Autour de l'Entreprise.

CARE : Cercle d'Action et de Réflexion pour l'Entreprise

CDER : Centre de Développement des Energies Renouvelable

CDRB : Centre de Développement des Ressources Biologiques

CEI : Commission Electrotechnique Internationale.

CJD : Club des Jeune Dirigeant Algériens

CNTPP : Centre National des Technologies des Productions plus Propres

DD : Développement Durable.

EMAS : Eco-Management and Audit Scheme

ESG : Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

FSSC : Food Safety System Certification

IAS : Institut de l'Audit Social.

ISEA : Institue of Social and Ethical Accountability.

ISO : International Organization for Standardization (en français : Organisation internationale de normalisation).

ISR : Investissement Socialement Responsable.

MERSRS : ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

ODD : Objectifs du Développement Durable

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series

OIT : Organisation National du Travail.

OMD : Objectifs de Millénaire pour le Développement

ONEDD : Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable

ONG : Organisation Non Gouvernemental.

ONPLC : Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption

ORSE : Observatoire française sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

ORSE : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

PDG : Président Directeur Général

PDG : Président Directeur Général.

PME : Petite et Moyen Entreprise.

PP : Partie Prenante.

QSE : Qualité, Sécurité, Environnement.

RAFEV : Réseau Algérien des Femmes en Economie Verte

RSE : Responsabilité Sociale d'Entreprise.

RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations

SAI : Social Accountability International.

SRI : Stanford Research Institute.

UIT : Union Internationale des Télécommunication

Liste des figures

Figure 1: construction historique de la RSE.....	18
Figure 2:la pyramide de la responsabilité sociétale des entreprises de CARROLL (1979).....	20
Figure 3: les trois dimensions de développement durable	27
Figure 4: représente la vision des parties prenantes de Freeman (1984).	32
Figure 5: responsabilité sociétale : les 7 questions centrales.	72
Figure 6: Certificat SPA AGRANA FRUIT ALGERIA.....	87
Figure 7: l'évolution du capital social SPA AGRANA FRUIT	90
Figure 8 : Organigramme simplifié de la structure SPA AGRANA FRUIT	92
Figure 9: Différente catégorie de gamme de production SPA AGRANA FRUIT.....	93
Figure 10 : gamme de produits laitiers et leurs substituts.	94
Figure 11 : Gamme de produits pour glaces.	95
Figure 12: Gamme de produits pour Food service.....	96
Figure 13: Gamme de produits pour pâtisseries.....	97
Figure 14: la connaissance de la RSE par les responsables de services AGRANA FRUIT. ..	99
Figure 15: la nature de la RSE exercer par la SPA AGRANA FRUIT.....	100
Figure 16: les 7 principes de la RSE.	101
Figure 17:importance de la RSE au sein de SPA AGRANA FRUIT.	101
Figure 18: les intérêts majeurs de la RSE au sein de SPA AGRANA FRUIT	102
Figure 19: l'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE au sein de SPA AGRANA FRUIT :	103
Figure 20: les facteurs d'engagement cités par SPA AGRANA FRUIT.....	104
Figure 21: classement des facteurs de motivation personnel selon SPA AGRANA FRUIT.	105
Figure 22: classement des facteurs de motivation organisationnel selon SPA AGRANA FRUIT.	106
Figure 23: classement des facteurs de motivation institutionnel selon SPA AGRANA FRUIT.	107
Figure 24: motivation d'engagement à la RSE selon SPA AGRANA FRUIT.	108
Figure 25: le reflète de SPA AGRANA FRUIT a l'engagement de la demarche RSE.....	109
Figure 26: l'importance de la valeur du dirigeant a l'adhésion de l'entreprise a la démarche RSE selon les responsables de services AGRANA FRUIT	109

Liste des tableaux

Tableau 1: les différentes définitions de la RSE d'après certains auteurs..... 21
Tableau 2: les attentes des parties prenantes envers les entreprises..... 30

Introduction générale

Introduction générale

La RSE est un concept émergent dans le monde entier, elle désigne la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable et leur responsabilité vis-à-vis des impacts environnementaux et sociaux de leurs activités.

Néanmoins, ce n'est que dans les années 1950 que l'on constate une première tentative de définition de la RSE, attribuée à Howard Bowen Il publie son ouvrage intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », où il définit le terme doctrine de la responsabilité sociale comme étant associé à « la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société ¹».

Les entreprises développent de plus en plus leur stratégie autour de cette définition, elle présente comme la transposition des principes du développement durable dans le management des entreprises. Ainsi la norme ISO 26000 la définit comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent ²».

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) repose en grande partie sur l'écoute et le dialogue permanent avec les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, salariés et fournisseurs etc...) c'est-à-dire qu'elle ne s'intéresse pas qu'aux dimensions sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise car elle est au cœur de l'activité économique de l'entreprise.

Le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) connaît depuis une trentaine d'années un développement considérable, qui se traduit aujourd'hui par une effervescence remarquable, aussi bien dans les études universitaires, dans les écoles de

¹ Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 223, Stratégie, P, 57.

² www.cairn.info/puissances-de-la-norme/chapitre2 : La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une norme éthique ? page 31 consulté le 18/02/2021 à 15 :00

management, ainsi que dans les préoccupations affichées par les dirigeants d'entreprises.

Par ailleurs, avec la chute du système socialiste, les pays s'orientent vers l'économie de marché, comme l'Algérie en tant qu'ex-pays socialiste et émergente est concernée par cette transition vers l'économie de marché au début des années 90. Les entreprises algériennes, publique ou privées, grandes, moyennes et plus particulièrement les PME occupent aujourd'hui une place importante dans le pays et participent fortement à la création de la richesse et de l'emploi. Ces dernières sont soumises à une série de pressions sociale, environnementales et économiques, nationales et internationales, elles devraient donc adopter et mettre en application une stratégie pour mettre fin à ces obstacles et cela la seule manière pour les entreprises algériennes de se rendre compétitives, c'est de développer la RSE.

L'objectif de ce mémoire est de connaître les réalités des entreprises en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et sont opportunité de développement.

Dans ce contexte, notre présent travail vise l'étude de la notion de la RSE et sa réalité dans les entreprises algériennes, où nous allons parler d'abord du cadre théorique de la RSE dont ses fondements, ses principes ainsi que ses enjeux. Puis la RSE sera étudié dans le contexte algérien.

Pour se faire, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à notre question de départ qui est : « **Quelles sont les motivations d'engagement dans la RSE pour les entreprises de la région de Bejaia ?** »

Pour répondre à cette problématique, nous procédons dans un même temps de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Comment l'entreprise Algérienne adopte la responsabilité sociale de l'entreprise ?
- L'entreprise Algérienne arrive-t-elle à suivre ce nouveau concept « RSE », qui est d'actualité en Algérie ?

Pour apporter une réponse à notre problématique, nous avons supposé deux hypothèses qui sont les suivantes :

Hypothèse 1 : Le secteur d'activité de l'entreprise influence positivement son engagement dans la responsabilité sociale.

Hypothèse 2 : la démarche RSE est reliée aux motivations organisationnelles qui

influencent les entreprises à s'engager dans la RSE.

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons structuré notre travail comme suite : Le premier chapitre sera consacré sur les fondements théoriques de la RSE, dans la première section nous allons aborder les notions générales et éléments essentiels sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), puis dans la deuxième section nous allons parler sur les fondements théoriques de la (RSE), ensuite dans la troisième section les avantages et les inconvénients, enjeux de la RSE dans les entreprises.

Dans le deuxième chapitre nous tenterons de présenter les motivations d'engagement dans une démarche RSE. Dans la première section une illustration des fondements théoriques des motivations d'engagement dans une démarche RSE dont on met l'accent sur les trois niveaux de motivation (personnel, organisationnel et institutionnel), ensuite dans la deuxième section porte sur les étapes d'intégration à la démarche RSE, et enfin la troisième section on parlera sur l'application de la RSE en Algérie porte sur les étapes d'intégration de la démarche RSE.

Enfin, le troisième et dernier chapitre, sera consacré à l'analyse et synthèse des résultats de notre enquête de terrain auprès de SPA AGRANA FRUITS BEJAIA- ALGERIE.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la RSE

Introduction

Aujourd'hui la RSE fait son apparition dans toutes les activités de l'entreprise soit à l'échelle nationale ou internationale. Ce qui a poussé les organisations internationales à apporter leurs contributions à son développement et sa propagation dans le monde, car le rôle de l'organisations est devenu plus vaste, et selon la RSE une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux.

Cependant, le développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) comme concept académique qui est devenu plus récent, et on attribue en général à Howard R.Bowen le titre de « père fondateur » de la RSE.

L'objectif de ce premier chapitre intitulé les fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est d'éclairer le thème traiter et introduire les concepts de base pour bien saisir le thème de recherche.

Ce chapitre est organisé en trois sections, nous essayerons d'abord dans la première section d'aborder les généralités notions de bases sur la responsabilité sociale des entreprises, la deuxième section concerne sur les fondements de la RSE et la troisième section en présente les enjeux de la RSE dans les entreprises.

Section 1 : Généralité et notions de base sur la responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une notion qui est devenue un sujet d'importance dans l'organisation des entreprises, c'est un élément marquant de la stratégie des entreprises, nécessaire à leur image et parfois même à leur survie.

Les éléments indispensables à toute recherche sont les concepts clés, le concept en tant qu'outil, il est utile donc de définir quelques concepts lies à notre thème.

1.1 Genèse et évolution de la RSE

« La RSE est un phénomène ancré dans l'histoire des entreprises et des affaires. Historiquement, toutes les religions ont fait plus ou moins allusion aux responsabilités qu'ont les individus envers leurs sociétés. Les actions de charité individuelles se sont

traditionnellement étendues au niveau des affaires et des entreprises. L'émergence des doctrines socialistes et morales dans les temps modernes n'a fait que renforcer ces tendances et les développer³ ».

La responsabilité sociale de l'entreprise s'est transformée et changé au fil du temps, son apparition remonte à bien longtemps, d'où les travaux historiques montrent que l'idée de Responsabilité Sociale remonte au temps des grecques où en « Grèce antique, la notion d'héroïsme comprenait certains éléments de la responsabilité sociale⁴», et ceux qui disposer de l'argent et de la puissance sont dans l'obligation de se comporter et d'adopter une vision socialement responsable. Mais c'est jusqu'au 19^{ème} siècle que le concept de la RSE émerge précisément aux Etats Unis, avec le paternalisme d'entreprise dans les pays industrialisés et la prospérité et le développement économique important qu'a connu le pays.

Après la seconde guerre mondiale, l'économie mondiale a connu de grandes mutations surtout pour les multinationales qui durant le 20^{ème} siècle, leur rôle a largement évolué grâce aux lois et de la protection sociale. Ces dernières vont « reposer la question des relations entre l'entreprise et la société⁵ ». Cependant, la paternité du concept de la RSE est attribuée à l'économiste américain Howard R. Bowen⁶, qui dans son ouvrage de 1953 intitulé « Social Responsibilities of the Businessman » à travers le quelle il a démontré l'utilité d'adopter l'éthique protestante du travail, ou selon lui « un bon entrepreneur doit se comporte en père de famille, au sens du paternalisme⁷ ».

Ainsi, son regard sur l'objet RSE, distancié et pragmatique, correspond à celui d'un « architecte économique » (Bowen, 1953).

Milton Friedman, a démontré en 1970 sa vision à propos de la RSE « Il y a une et

³ CHARBA Abdelqader, « l'importance de la rse pour l'entreprise : les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise aux préceptes de la RSE », in Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, Vol 4, N°8, Janvier – Juin 2018, pp.53-78. Disponible sur : <http://revues.imist.ma/?journal=RMGE>.

⁴ RODIC, (Ivana) : Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen, Mémoire, présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, INSTITUT EUROPEEN DE L'UNIVERSITE DE GENEVE, 2007, p9.

⁵ Jean-Pierre SEGAL, (et al.), La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, p. 3, disponible sur le site http://uet.org/publications/rapport_uet_dublin.pdf

⁶ Howard BOWEN, un pasteur protestant à la demande de l'église, publie « Responsibility of the business man ». Il est le premier à utiliser le terme « Corporate Social Responsibility », traduit par la suite par « responsabilité sociale de l'entreprise ». Dans son ouvrage, Bowen insiste sur la contribution essentielle de l'entreprise au renforcement des valeurs portées par le rêve américain

⁷<http://rse.cgem.ma/genese-rse.php> consulté 15/02/2021.

seulement une seule responsabilité du monde des affaires : utiliser ses ressources et les engager dans des activités destinées à accroître son profit⁸ ».

Dans les années 1980, une autre vision de l'entreprise émerge et de nombreuses études ont vu le jour considérant que l'entreprise n'est pas seulement responsable devant les propriétaires du capital mais devant l'ensemble de ses employés, fournisseurs, clients, territoires à l'instar de celle FREEMAN en 1984 et la théorie des parties prenantes développée en 1999 par Archie B. CARROL⁹.

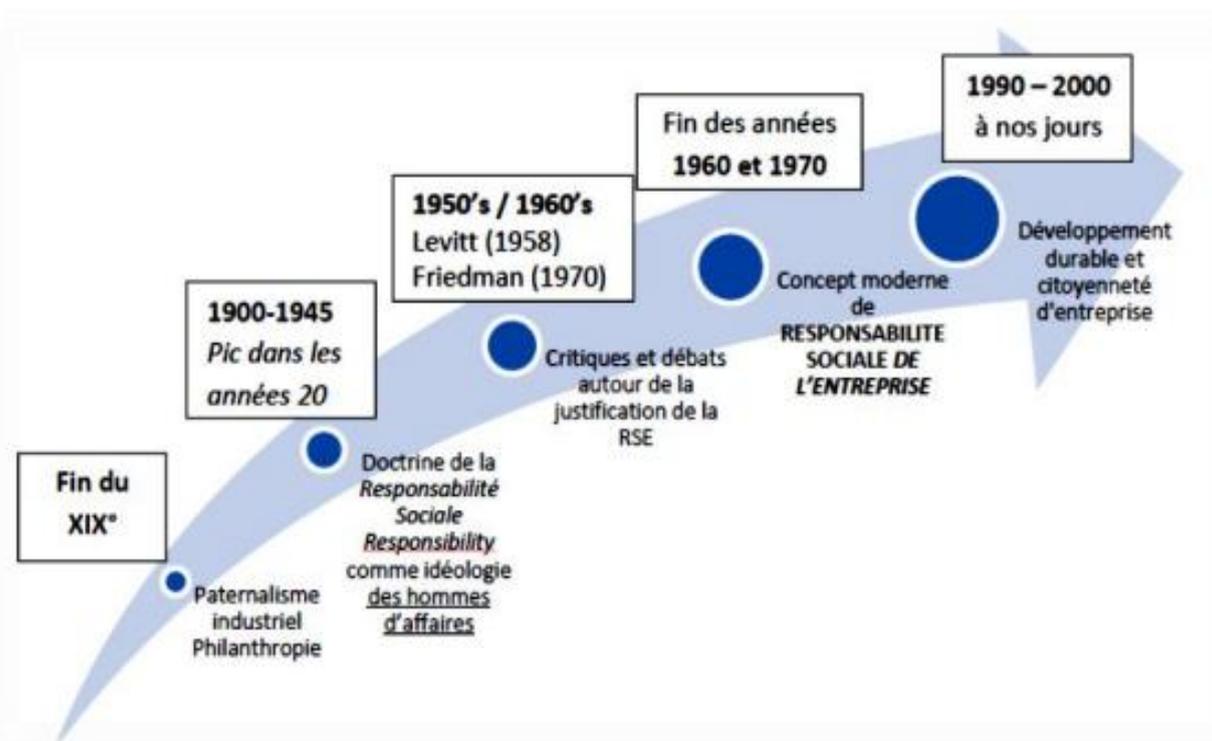
Le monde a pris durant cette période une prise de conscience planétaire, sur le danger que le monde encoure à cause de la position périlleuse de l'environnement causé par la consommation excessive des ressources humaine.

Après cela des scientifiques à travers le monde ont évoqué et ont conceptualisé un nouveau mode de développement, connu sous l'appellation du développement durable. Ce qui a poussé la communauté mondiale à être plus respectueuse envers la nature, ils montrent aussi à travers des recherches le danger que représente une consommation non responsable socialement et environnementalement, par la diffusion et médiation à l'échelle internationale de ces recherches, à travers des conférences et des sommets internationaux rassemblant tous les pays du monde sous la bannière d'une consommation responsable, respectueuse de l'environnement et durable.

⁸ MARECHAL(Jean-Paul), la responsabilité sociale de l'entreprise nouvelle régulation du capitalisme ? Presses Universitaires du Septentrion, 2011, p28.

⁹ <http://rse.cgem.ma/genese-rse.php> consulté le 15/02/2021

Figure 1: construction historique de la RSE



Source : KHEROUA, (Hind) : La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants, thèse de doctorat, université Tlemcen, 2015.

On constat à travers cette courbe les différente périodes et évènements que la RSE à connue depuis son apparition au 19^{ème} siècle, jusqu'à nos jours.

1.2 Définition des concepts clés

- Responsabilité : « La responsabilité en droit est une obligation, être responsable est d'être capable de prendre des décisions et d'assumer les actes¹⁰ ».
- Sociale : « Relatif à une société, à une collectivité humaine, organisation sociale. Qui concerne les rapports entre un individu et les autres membres de la collectivité¹¹. »
- Entreprise : selon (G.BRESSY et C.KONKUYT ,2000) « l'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente¹² ».

¹⁰ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Responsabilite> consulté le 18/02/2021

¹¹ Dictionnaire, Larousse encyclopédique consulté le 18/02/2021

¹² Site web www.ummo.dz consulté le 18/02/2021 à 20 :42 h

Ces trois concepts permettent de former le concept de R.S.E, qui a différentes définitions, dont on peut citer quelques-unes qui sont considérées comme les plus essentielles.

1.3 Définition de la R.S.E

1.3.1 Quelques définitions d'ordre académiques

Plusieurs définitions ont été avancées et effectuées par les académiciens sur le concept RSE, nous allons essayer de présenter les définitions les plus reprises par la littérature.

Selon le père fondateur de la RSE moderne, Howard Bowen, « la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société¹³ ».

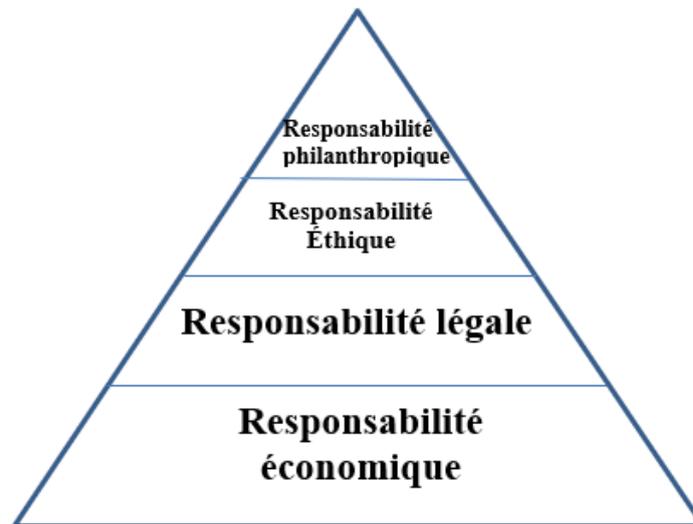
La seconde définition est proposée par Davis (1960) « la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise¹⁴ ».

Selon A.B. CARROLL le pionnier de la recherche sur la RSE, (en 1979) définit comme « La responsabilité sociale de l'entreprise, englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné¹⁵ ».

¹³ Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 223, Stratégie, P, 57.

¹⁴ A. Rabah et B.Hocine « Contribution à L'analyse de l'impact de la RSE sur la performance économique d'une Entreprise. Cas de CEVITAL Agro-industrie », mémoire fin d'étude, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 18/02/2021, P7.

¹⁵ Zerigui. M., « La contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables », Thèse de Doctorat en science de gestion, Université Paul-Valéry- Montpellier 3,2017, P52.

Figure 2: la pyramide de la responsabilité sociétale des entreprises de CARROLL (1979)

Source : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-139.htm?contenu=article>

- **Responsabilités économiques** : L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et les services que la société désire et de vendre avec profit (besoin d'assurer sa survie et de récompense ses investisseurs).
- **Responsabilités légales** : la société fixe le cadre légal dans lequel l'entreprise opère. il est de sa responsabilité de respecter les attentes du législateur.
- **Responsabilités éthiques** : il s'agit d'agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société et visant les droits des parties prenantes.
- **Responsabilités Philanthropiques** : elles devront œuvrer pour la société à travers des actions sociétales sans but lucratif ¹⁶.

¹⁶ <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-139.htm?contenu=article>

Tableau 1 : les différentes définitions de la RSE d'après certains auteurs

Auteurs et années	Définitions
Davis 1960-1973	La RSE concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise.
Me Guire 1963	L'idée de la RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations.
Walton 1967	Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des tops managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts.
Jones 1980	L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
Wood 1991	La signification de la responsabilité sociale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction des trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.

Source : Véronique DUBOUCHET, YAEL PONCON « la responsabilité sociale des entreprises, élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines », 2004, p 8-9.

1.3.2 Quelques définitions dans l'ordre institutionnel

La définition la plus connue de la RSE est celle proposée par la commission européenne dans son livre vert en 2001. La RSE y est décrite comme : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes¹⁷ ».

D'après cette définition proposée par la commission européenne met l'accent sur deux

¹⁷ Bernard Billaudot Dans L'Économie politique 2010/1 (n° 45) La diversité des représentations de la RSE : quelle origine ? p 99 à 112 consulté le 20/02/2021 à 14 :23h

points essentiels : le caractère volontaire des actions entreprises et le recours aux parties prenantes.

Quant à l'organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en novembre 2010, que la RSE est comme « des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ¹⁸».

Enfin une autre définition admise par la commission européenne l'année 2011 est : « La responsabilité des entreprises envers les effets qu'elles exercent sur la société. Elle conduit l'entreprise au respect de la législation et des conventions collectives et à l'engagement d'un processus avec les parties prenantes qui est destiné à l'intégration des préoccupations environnementales, sociales, de droits de l'homme, éthiques, de consommateurs dans les activités commerciales stratégique de base ¹⁹».

Enfin, et à travers toutes ces différentes définitions que nous avons pu voir dans le cadre académique ainsi que dans le cadre institutionnel que la RSE a plusieurs définitions, nous pouvons donc conclure que la RSE est fondée sur le principe que les entreprises prennent librement des engagements, afin d'améliorer leurs performances sociales et environnementales au-delà des obligations légales.

1.3.3 Selon l'ISO 26000

Dans la norme ISO 26000 qui a été publiée en 2010, la responsabilité d'une organisation par rapport à ses impacts, décisions et ses activités sur l'environnement et la société se traduisant par un comportement purement éthique et aussi transparent qui ²⁰:

- Doit contribuer au développement durable, et aussi à la santé et au bien-être de la société ;
- Prendre en considération les attentes des différentes parties prenantes ;

¹⁸ Présentation de la plateforme RSE Algérie page 1 disponible sur : archives.dimed.gouv.fr page consulté le 20/02/2021 à 14 :37

¹⁹ Baradel Michel, Meier Olivier : *Manager* : Les Nouvelles Pratiques du Management, Paris : Éditions Dunod 2015, p 175

²⁰ Perdreau Benjamin, Ribas Jean-Luc : *Les Rapports du Développement Durable*, Paris : Éditions AFNOR 2016, p 4.

- Le respect des lois en vigueur et qui sont en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- Doit être intégré dans toute l'organisation et aussi mise en œuvre dans ses relations.

1.3.3.1. Les phases de développement de la responsabilité sociale

La notion de la responsabilité sociale a connu durant son évolution beaucoup de phase et de changement qui ont marqué l'histoire de cette notion, alors on va essayer de présenter les phases de développement les plus importante.²¹

Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définition sur la RSE. Ces réflexions ont évolué à travers les quatre étapes principales :

➤ Années 1950/1960

C'est au cours de ces années que la notion de la responsabilité sociale est apparue pour la première fois, la première recherche faite sur la RSE était pour objectif de déterminer la responsabilité de l'entreprise envers la société.

« Pour Howard Bowen, la RSE constitue un croisement entre la régulation étatique et le pur laisser-faire, sorte d'autorégulation par les entreprises elles-mêmes, visant à la fois le progrès économique, le développement des personnes, la liberté et la justice, c'est-à-dire que la performance de la RSE s'évalue à sa capacité à générer un niveau de bien être plus élevé dans la société²² ».

➤ Années 1970

Au cours de cette période les recherches sont focalisées sur la manière dont l'entreprise pouvait gérer les problèmes et les obstacles qui l'entourent.

« Un courant de recherche s'est focalisé sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de la RSE, pertinents pour elle. Cette approche a conduit à privilégier une vision plus procédurale et à travailler sur le concept de sensibilité sociétale de l'entreprise²³ ».

²¹ 3 ORSE, Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des Entreprises ? Paris, Groupe de travail, observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE), 2003, P7

²² Gond Jean-Pascal et Igalens Jacques, Que sais-je ? La responsabilité sociale de l'entreprise, Presse Universitaire de France, 2008, Collection Encyclopédique, p 13.

²³ Segal Jean Pierre, et autres, la responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, P3.

➤ Années 1980 / 1990

« Au milieu des années 1980, les pratiques managériales associées à la RSE de notre siècle prennent leurs formes contemporaines dans le flux de néolibéralisme. A partir de la fin des années 1980 et avec la mouvance du développement durable que se modèlent de nouvelles pratiques qui touches d'abord les organisations puis l'opinion du grand public. Certaines entreprises ont été pointées pour leurs pratiques et leurs impacts par des campagnes menées par des ONG, des syndicats et des consommateurs, ce qui a permis l'apparition des prémises de la RSE. Elles seront poussées encore plus loin à causes des scandales économiques, sociaux et financiers divers²⁴ ».

➤ Les années 2000

Les années 2000 se caractérisent par le fait que l'entreprise a connus une révolution en matière de responsabilité sociale qui sont loin de facteur financier, ces recherches qui on contribuer au développement durable de sans atteindre à la performance économique. « L'année 2000 ont également vu l'apparition des organisations syndicales et des groupes qui défendent les droits de l'homme et qui se mobilisent pour dénoncer les pratiques irresponsables de certaines entreprises. En l'espace d'une dizaine d'année, la RSE a acquis une grande place dans les politiques des entreprises, grâce à plusieurs facteurs liés à la mondialisation ²⁵».

D'après toutes ces phases de développement on peut dire que la notion de la RSE à commencer de prendre de l'ampleur surtout avec les années 2000 la ou elle a connu une vraie révolution.

1.4 Les notions annexes de la RSE

Cependant il est préférable de définir les déferents éléments clés liés à notre thématique de recherche, ces derniers permettant d'apprendre plus sur la RSE. Il serait donc outil de mentionner les trois notions annexes de la RSE les plus importants.

1.4.1 Développement durable :

Lors du sommet de la terre à Rio en 1972, deux principes ont été établis posant les bases de la notion du développement durable. Ainsi, le principe N° 1 énonce que « les êtres humains

²⁴ http://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/diversitarse_rseoriginedefinition.pdf
consulté le 06/04/2021 à 20 :33h .

²⁵ Igalens-A, Op.cit., p 375.

sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature ²⁶».

Quant au principe N°2, il propose que « pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considéré isolément ²⁷».

La RSE est une déclinaison du développement durable dans les entreprises. Un grand nombre de règles édictés au nom du développement durable doivent trouver une application dans les entreprises et les organisations. C'est pour cette raison, notamment, que le principe de RSE s'est développé dans les entreprises en même temps que celui du développement durable. Alors que le développement durable entraîne des répercussions auprès des différents types d'acteurs tels que l'Etat, le marché ou la société civile, donc les citoyens et les consommateurs, la RSE quant à elle, ne vise que le marché, c'est-à-dire les entreprises.

La RSE est un moyen pour les entreprises de contribuer activement au développement durable. Selon la définition proposée en 1987 par la commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le rapport Brundtland, le développement durable est : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ²⁸».

Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoin », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. Il s'agit d'une approche double et globale :

- **Dans le temps** : nous avons le droit d'utiliser les ressources de la terre mais le devoir d'en assurer la pérennité pour les générations à venir.
- **Dans l'espace** : chaque humain a le même droit aux ressources de la terre.

Cependant, un débat s'est instauré autour de la notion de « durabilité ». En effet, la nature peut être vue de deux manières complémentaires ; soit elle est appréhendée plutôt comme étant un ' capital naturel' non renouvelable à l'échelle humaine, telle que l'est la biodiversité

²⁶ Principes de sommet de la terre à Rio en 1992.

²⁷ Ibid.

²⁸ Bataud « le développement durable », thèse de science et génie de l'environnement, Saint-Etienne, (2005), p 188-193

par exemple, soit elle est vue plutôt comme étant composée de ressources renouvelables, comme le bois, l'eau...

Il existe deux approches opposées à ce sujet qui sont nuancées par de nombreuses approches intermédiaires, qui tentent de concilier vision technico-économiste et environnementaliste, à commencer par les acteurs publics. Concernant les deux principales approches, nous distinguons l'approche technico-économiste et l'approche systémique.

- **La première approche**, estime qu'à chaque problème environnemental correspondrait une solution technique, qui serait disponible uniquement dans un monde économiquement prospère.
- **Dans cette approche technico-économiste, qui est aussi appelée « durabilité faible »**, le pilier économique occupe une place centrale, à tel point que le développement durable est parfois rebaptisé « croissance durable ».

Les auteurs soutenant la deuxième approche proposent une réponse consistant à rechercher la meilleure technologie disponible (MTD, en anglais : best available technology, BAT) pour un besoin identifié, ou des attentes exprimées par un marché, qui réunit les trois piliers du développement durable d'une façon transversale.

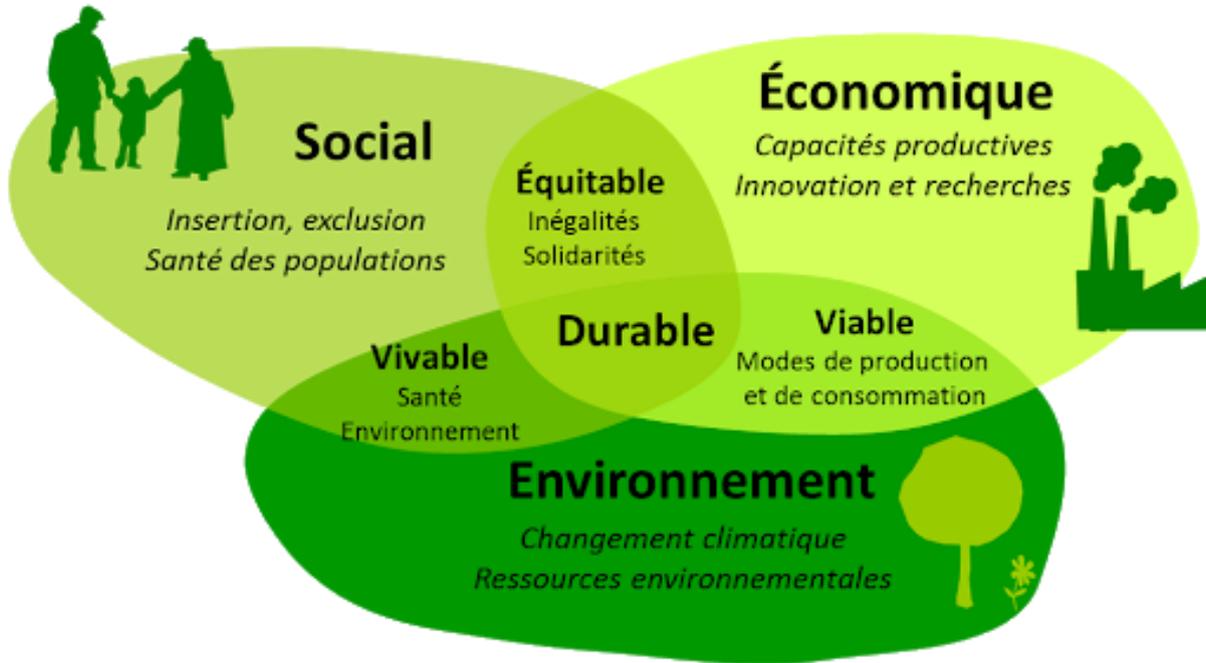
Ce discours est légitimé par la théorie économique néoclassique. En effet, elle suppose que le capital naturel soit un caractère substituable total en capital artificiel, c'est-à-dire que si l'utilisation des ressources non-renouvelables conduit à la création d'un capital artificiel transmissible de génération en génération, elle peut être considérée comme légitime²⁹.

A cette approche, s'oppose celle des économistes systémiques, et dont font notamment partie les nombreuses organisations non gouvernementales ou association environnementale. Pour eux, « la sphère des activités économiques est incluse dans la sphère des activités humaines, elle-même incluse dans la biosphère », c'est-à-dire que le « capital naturel » n'est pas substituable. Les économistes systémiques, légitiment cette approche en expliquant que plutôt que de se concentrer sur l'aspect purement économique des choses, ceux-ci souhaitent avoir une vision « systémique qui englobe la totalité des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et leurs interdépendances ». Ci-dessous un schéma synthétisant les trois

²⁹ <http://www.orse.org>

dimensions du développement durable :

Figure 3: les trois dimensions de développement durable



Source : schéma de développement durable, GOOGL IMAGE.

a) La dimension économique :

Est celle qui a été systématiquement privilégiée dans les approches traditionnelles du développement depuis plus de soixante ans, au point de confondre le processus de développement, beaucoup plus étroit, du « développement économique », ou même de manière plus restrictive, celui de la croissance économique évoque et on propose une distinction entre choix politiques et choix économiques, l'approche économique et celle qui régit le choix des moyens qui sont les plus adaptés pour atteindre des objectifs de société, mais le choix de ces objectifs relèvent de jugements de valeur et d'une approche politique plutôt que de l'économie.

La dimension économique est donc, ou devrait être, par principe, en position de subordination dans l'approche générale du développement.³⁰.

³⁰ Comeliau Christian : Développement Durable et Responsabilité Citoyenne, Toulouse : Éditions Privat 2012, p 28-29.

b) La dimension sociale :

Elle peut apparaître ambiguë à cause de sa dénomination et de sa signification souvent restreinte qui lui est donnée, car de nombreux problèmes ou secteurs sont couramment appelés « sociaux » (par exemple le travail, la santé , l'éducation), sans aucune justification rigoureuse d'ailleurs, par opposition à des problèmes « économiques » qui concernent davantage la production de marchandises (le capital, l'agriculture ,l'industrie, et les transports).Ce n'est pas du tout dans ce sens qu'il faut entendre ce terme.

Le processus du développement auquel nous nous référons concerne d'abord les gens, les groupes sociaux, et qu'il est donc essentiellement un phénomène « sociétal » : c'est la société, son avenir, les possibilités d'amélioration concrètes de sa condition et de ses perspectives, qui constituent l'objet premier du développement, et non les agrégats chiffrés utilisés pour sa mesure ou les instruments, sectoriels et autres, utilisés pour atteindre ce développement.

c) La dimension écologique ou éco systémique :

Elle est d'apparition récente dans la réflexion et les politiques de développement, au-delà de l'accélération prodigieuse du développement depuis le milieu du 20ème siècle, ce caractère tardif ne s'explique que par une tradition intellectuelle qui a écarté longtemps les ressources naturelles de la réflexion économique, sous le prétexte fallacieux qu'elles pouvaient être considérée comme gratuites.

Ce n'est que depuis une quarantaine d'années environ que la rareté des ressources naturelles (la terre, l'eau, le climat, l'air, les matières premières, et les sources d'énergie) qui a fait brusquement irruption dans l'analyse économique et surtout, dans celle du développement.

1.4.2 Parties prenantes (Stakeholders) :

Les parties prenantes sont toutes les personnes ayant un intérêt dans les activités de l'entreprise. Selon Freeman, Mercier. S et Persais. E., « La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel pour un progrès sociétal partagé ? ³¹»

³¹ Michel Le Net, Paris : « In Ethique et développement durable : quelles responsabilités pour l'entreprise ? »

Vetter Editions, Avril 2002 n°16, p.105

Le terme stakeholder (partie prenante) a été employée pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute (SRI), sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le mot stockholder (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt dans l'entreprise.

Le but principal de la conception de RSE est l'existence de la confiance entre l'entreprise et ses stakeholders. Il est très important que l'entreprise soit capable d'identifier et de définir les besoins et les attentes des parties prenantes (PP) sur la base d'un dialogue ouvert avec elles.

Les attentes de ces parties prenantes sont présentées dans le tableau qui suit, montrant les attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Tableau 2: les attentes des parties prenantes envers les entreprises

Attentes des parties prenantes intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise	Economique	Environnement	Sociale
Client Consommateur	Garantie, qualité, juste prix	Consommation de ressources et respect de l'environnement	Ethique, commerce équitable respect de droit social.
Employés et syndicats	Equité social, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Sous-traitants	Rémunération équitable, informations des perspectives du développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matière de condition de production et des modes de contrôle et d'audite
Fournisseurs	Relation de partenariat à long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Financiers et banques	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maitrises des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les couts
Distributeurs	Maitrise des marges, concurrence	Réduction des déchets d'emballage, des transports, prise en compte des aspects environnementaux	Développement des produits éthiques
Actionnaires et	Résultats financiers	Ethique, maitrise de	Maitrises des risques

« Propriétaires »		risques, anticipation et transparence	liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoir publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementaire	Respect réglementation en matière de droits du travail
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence, réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect des droits de la concurrence, éthique, absence de dumping
Assureurs	Charges de réparation	Maitrise des risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants.

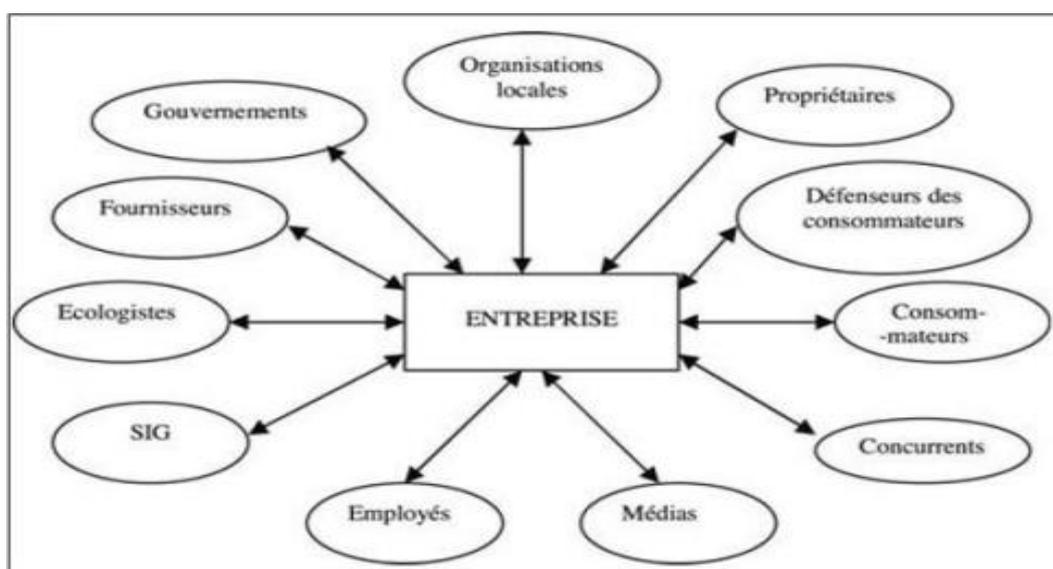
Source : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, Développement durable et l'entreprise : un défi pour les managers, éd. Afnor, 2004, P.53, 54.

Il existe un lien très fort entre parties prenantes et la responsabilité sociale de l'entreprise, puisque la RSE se propose de créer de la valeur partagée entre chaque classe de parties prenantes, et aussi la prise en compte pour répondre aux attentes économiques, sociales et environnementales des parties prenantes qui représentent l'un des enjeux majeurs auxquels tout programme RSE doit pouvoir répondre. F.Baddache et I. Nicolai dans un article paru dans le Journal of Business Strategy étudient la relation existante entre l'entreprise et ses parties prenantes qui demeure une dynamique transactionnelle visant à satisfaire des attentes et à créer progressivement des nouvelles pratiques volontaires mieux responsables qui se diffusent dans les entreprises : la relation aux parties prenantes est créatrice de la performance RSE.

Encouragé par la loi et les standards, Ceci est d'autant plus vrai que l'article 225 de la

loi française Grenelle- II de juillet 2010 ainsi que la directive 2014/95/UE de 2014 non seulement exigent des entreprises (de plus de 500 employés) de publier leurs informations environnementales et sociales mais les encouragent aussi à engager un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes : Les institutions représentatives du personnel et les parties prenantes participant à des dialogues avec les entreprises présentent leurs avis sur les démarches de responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises en complément des indicateurs présentés.³²

Figure 4: représente la vision des parties prenantes de Freeman (1984).



Source : JEROME Caby, GERARD Hirigoyen : Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, 3^{ème} édition economica, Paris, 2003. p.127.

De manière générale, les parties prenantes sont tous les groupes ou individus qui ont un intérêt dans l'activité d'une entreprise ou d'une organisation, c'est pour cette raison qu'il est difficile d'en dresser une liste exhaustive, car, par exemple, entre un hôpital et une fabrique d'armes, il est évident que nous ne trouvons pas les mêmes parties prenantes.

Il existe pourtant des groupes ou individus qui ont dans la majeure partie du temps des intérêts dans l'activité des entreprises. C'est le cas, notamment, du gouvernement, des investisseurs, des groupes de pression, des clients, de la communauté locale, des salariés, des fournisseurs et des organisations professionnelles.

³² Badache Farid, Leblanc Stéphanie : Les Fiches Outils de la RSE, Paris : Éditions Eyrolles 2015, p 24-25.

1.4.3 La gouvernance d'entreprise

La gouvernance se définit comme : « l'ensemble des principes et des règles qui dirigent et limitent les actions des dirigeants ³³».

De manière très générale, la gouvernance d'entreprise est constituée de l'ensemble des processus, des réglementations, des lois et des institutions qui influent la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Cela implique notamment les parties prenantes. Elle inclut d'une part les relations que l'entreprise a avec ses parties prenantes et d'autre part les objectifs que l'entreprise s'est assignée pour se gouverner.

En effet, la gouvernance d'entreprise repose sur 4 règles fondamentales : La transparence (ce qui signifie que chaque acteur a le droit à une information fiable et complète), le processus décisionnel doit être efficace et répartir correctement les pouvoirs entre les acteurs, un système d'évaluation de la performance doit être mise en place, l'efficacité de la gouvernance choisie doit être évaluée.

1.5 Les normes relatives à la RSE

Les principales normes ayant vocation à certifier les activités et processus des entreprises du point de vue de la RSE peuvent être regroupées en trois catégories :

- Les normes ISO (international organisation de standardisation), d'inspiration et de portée globales.
- Les normes EMAS (Eco-MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME), applicable dans l'union Européen.
- Trois autres normes plus spécialisées, d'origine anglo-saxonne mais pouvant être adoptées partout dans le monde : AA 1000, SA8000, OHSAS 18001³⁴.

1.5.1 Présentation de l'organisation internationale de normalisation (ISO)

L'organisation internationale de normalisation (ISO) a été créée en 1947 à Genève et fédère actuellement 143 organismes nationaux de normalisation, la principale mission de l'ISO est de rationaliser et de promouvoir l'échange de biens et de services par le biais de normes internationale à adhésion volontaire.

³³ Perez R (2003), « la gouvernance de l'entreprise », édition la découverte, collection repères, Paris, 2005, p55.

³⁴ LEPINEUX.F, ROSE, J-J, BONANNI.C, HUDSON.S, la RSE théorie et pratique, Edition Dunod, Paris 2010, ISBN 978-2-10-052648-2, ibid. p147à148.

Le champ d'action de l'ISO embrasse tous les secteurs, à l'exception de l'ingénierie électrique et électronique qui est du ressort de la Commission Electrotechnique Internationale (CEI) et des télécommunications qui relèvent de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT).³⁵

a) Les normes ISO :

Les deux normes ISO les plus connues sont les séries ISO 9000 et ISO 14000, qui traite respectivement du management de la qualité et du management de l'environnemental ; elles sont appliquées par plus d'un million d'organisations dans 175 pays. Si la série ISO 9000 peut être considéré comme entrant dans le périmètre de la RSE, dans la mesure où elle vise essentiellement les efforts qu'une organisation réalise pour répondre aux exigences de la qualité de ses clients et améliorer leur satisfaction, la série ISO 14000 fait elle clairement partie du domaine de la RSE.

➤ **ISO 14000 :**

En effet, la série ISO 14000 cible une des dimensions de la RSE, la dimension environnementale ; elle se focalise sur les efforts qu'une organisation accomplit pour réduire les impacts néfastes de ses activités à cet égard, et pour améliorer en permanence sa performance environnementale. Plus spécifiquement la norme ISO 14001 définit les exigences relatives à la mise en oeuvre d'un système de management environnementale (SME) et favorise pour l'organisation concernée, une approche holistique de sa politique environnementale.

➤ **ISO 26000 :**

Le référentiel ISO 26000, dont l'achèvement est prévu pour fin 2010, qui est explicitement consacré à la responsabilité sociale/sociétale des organisations (RSO) qui englobe donc la (RSE). construit en cohérence avec d'autres référentiels existants comme le Global Compact de l'ONU ou les normes de l'OIT (organisation international du travail) , il se distingue de séries ISO 9000 et ISO 14000 en ce qu'il ne porte pas sur un système de management, et n'est pas non plus une norme donnant lieu à certification, mais une séries de lignes directrices.

Le guide ISO 26000 a pour objectif de définir clairement et uniformiser la (RSO) au niveau

³⁵ MZOUGHU.N, GROLEAU.G , la norme ISO14001 : « un moyen de protection de l'environnement ou une arme concurrentielle », Centre d'Economie et Sociologie appliquées a l'Agriculture et aux Espaces Ruraux,2005 , p2.

international ; les organisations volontaires pourront s'appuyer sur ce document de référence afin de s'engager dans une démarche socialement responsable, dans la mesure où la RSO est un concept pluridisciplinaire qui nécessite un dialogue multipartite.

Les objectifs de référentiel ISO 26000 ; aider un organisme à prendre en charge ces responsabilités sociétales³⁶.

1.5.2 La norme européenne EMAS :

La norme environnementale EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) en français système communautaire de management environnementale et d'audit. A été lancée en 1995 par la commission Européenne, pour permettre aux entreprises de secteur de l'industrie d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur performance environnementale. Elle a fait l'objet d'une révision en 2001 portant essentiellement sur les points suivants :

- Elargissement de son champ d'application de manière à englober toutes les organisations qui ont des effets marquants sur l'environnement de manière directe ou indirecte (exemple : institutions financière, administrations publiques, etc.)
- Comptabilité avec la norme ISO 14001.
- Nécessité d'une implication des employés dans sa mise en œuvre.
- Incitation à la participation des PME, en recourant à différents moyens pour les soutenir.³⁷

1.5.3 Les normes anglo-saxonnes :

✓ AA 1000 :

La série des normes AA 1000 (AA signifiant « accountability »), a été créée l'Institute of social and ethical accountability (ISEA) en 1999. Développées en se fondant sur des consultations multipartites, ces normes visent prioritairement les processus qu'une organisation doit suivre pour rendre compte de sa performance selon les dimension sociale et éthique, et mettent l'accent sur la qualité du dialogue engagé avec les parties prenantes.

✓ SA 8000 :

Fondé sur déclaration universelle des droits de l'homme, sur la convention internationale relative aux droits de l'enfant de l'ONU et sur plusieurs conventions de l'organisation internationale du travail (OIT), la norme SA 8000, lancée en 1997 par le Council

³⁶ BELATTAF TIZIRI, « les déterminants de la responsabilité sociale des entreprises : le cas de secteur agroalimentaire de la wilaya de Bejaia » mémoire de fin de cycle en science de gestion. Université de Bejaia promo juin 2017 page 17.

³⁷ Ibid. page 18.

ou Economica priorités, aujourd'hui social accountability international (SAI) se consacre spécifiquement aux droits des travailleurs et couvre les domaines suivants de la RSE :

- Le travail des enfants.
- Le travail forcé.
- L'hygiène et la sécurité.
- La liberté syndicale et de négociation collective.
- Le temps de travail.
- La rémunération.
- Les systèmes de management.³⁸

✓ **OHSAS 18001 :**

La norme d'origine britannique OHSAS 18001 (Occupationam Health And Safety Assesment Séries) est plus spécialisée encore, puisqu'elle est dédiée à la santé et a la sécurité sur le lieu de travail ; elle s'est imposée comme une référence sur le plan international en matière de management de la sécurité et de prévention des risques d'accident du travail. L'OHSAS 18001 a été révisée en 2007 ; dans une perspective de management intégré QSE (Qualité, Sécurité, Environnement), cette norme est entièrement compatible avec les référentielles ISO 9001 (qualité) et ISO 140001 (environnement).³⁹

Section 2 : Les fondements théoriques de la RSE

A la suite des travaux de Bowen, plusieurs cadres théoriques se sont mobilisés pour définir le concept de RSE, néanmoins, la diversité des interprétations de cette notion a contribué à de multiples controverses et de désaccords au sein des études d'un grand nombre de chercheurs⁴⁰.

Cependant, nous allons essayer de présenter dans ce qui suit les théories qui reviennent le plus dans la littérature il faut savoir que cela ne représente pas une liste exhaustive des théories liées à la RSE.

³⁸ Voir site de l'OIT : <http://www.ilo.org>. Consulté le 21/02/2021.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Taleb. B., « Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille, France, le 09 Décembre 2013, p.48 consulté le 20/02/2021 a 21 :48h.

2.1. L'approche néo-classique

Selon l'approche néo-classique de la RSE, dont le principal auteur est Milton Friedman, « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits » (Friedman, 1970) au profit des actionnaires, ce qu'il affirmait clairement dans sa définition de la responsabilité sociale d'entreprise RSE en 1962 : « rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires ⁴¹».

Donc cette théorie, représente le volet purement rentable de la RSE, où la seule responsabilité de l'entreprise est de faire du profit.

2.2. La théorie d'agence

Cette théorie analyse la relation d'agence, existante entre le ou les propriétaires et le dirigeant, ou bien entre le principal appelé aussi le mandant (le propriétaire) et l'agent appelé aussi le mandataire (dirigeant). Ce modèle recouvre toute relation contractuelle entre deux personnes afin qu'une situation dépende du travail de l'autre. Or, il peut y avoir des conflits d'intérêts, des divergences d'appréciations et du risque entre actionnaires et dirigeants. Le succès d'un type de relation repose sur le système d'information entre les deux parties et surtout de l'attitude des dirigeants face à l'information qu'ils détiennent.

La création d'un contrat social implicite sert de cadre à la diffusion d'informations, à la consultation des parties prenantes. Les acteurs représentant ces dernières jouent un rôle clé en évitant la désinformation et en veillant à ce que les stratégies communautaires ne soient pas de simples leaders.

Dans cette approche, les parties prenantes influencent les décisions stratégiques des dirigeants et doivent assumer la responsabilité de répondre à leurs attentes.

2.3. La théorie du contrat social

Cette théorie est centrée sur l'idée que l'entreprise et la société sont reliées entre elles par un contrat. La réalisation de ce dernier permettra alors à chacune d'elles de bénéficier des services de l'autre, et ce, malgré la divergence des intérêts qui peuvent parfois être observés.

⁴¹ J-P Gond et A. Mullenbach-Servayre, « tableau récapitulatif des définitions de la RSE », 2003, Op.cit.

L'entreprise de son côté a besoin d'un soutien continu de la société en termes de ressources humaines et matérielles afin de développer ses activités, tandis que la société attend de l'entreprise qu'elle opère d'une façon socialement responsable, car c'est dans son intérêt commercial de le faire, et ce, sous peine de perdre sa légitimité et son pouvoir en tant qu'acteur économique et social important.

La RSE dans cette théorie revient donc à l'interaction entre ces deux acteurs, où chacun bénéficie d'un ensemble de droits, de devoirs et de responsabilités réciproques⁴².

2.4. La théorie des parties prenantes

La théorie des stakeholders remet en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance de l'entreprise. Elle inscrit l'entreprise dans une conception contractuelle de la relation entre les dirigeants et les parties prenantes et peut se référer à l'application de la théorie de l'agence.

Selon Freeman (1984), considéré comme le théoricien qui a le plus contribué à l'émergence de cette théorie, soutient ainsi que la RSE occupe une place justifiée dans la gestion de l'entreprise. Les parties prenantes (PP) sont définies par l'auteur comme « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels⁴³ ».

Au niveau de la littérature, la théorie des parties prenantes a été utilisée pour définir et donner sens au concept de RSE. Dans ce sens, la responsabilité envers la société devient la responsabilité envers les parties prenantes. Dès lors, cette théorie semble expliquer que « l'entreprise évolue dans un environnement où coexistent différents acteurs (...) à l'égard desquels elle est tenue d'honorer des engagements sociétaux⁴⁴ ». Nous pouvons donc distinguer trois approches de cette théorie : une approche descriptive, instrumentale et normative⁴⁵.

L'utilité de cette théorie est de mettre en évidence une vision pluraliste de l'organisation ouverte sur son environnement et de fonder une vision partenariale des organisations, associant les dirigeants à l'ensemble des parties prenantes.

⁴²Mlle. ADRAR Célia et Mlle. HAMIDOUCHE Kahina « DEMARCHE RSE DANS LES PME CAS DES PME DE LA WILAYA DE BEJAIA » mémoire fin d'étude, université Abderrahmane mira de Bejaia, promotion 2018 page 17.

⁴³ Capron. M et Quairel-Lanoizelée. F., op.cit., p.36.

⁴⁴Boussoura et Zeribi-Ben Slimane, 2008, p.3.

⁴⁵Donaldson et Preston, 1995.

2.5. La théorie de la légitimité

Cette approche implique une représentation d'une organisation pleinement introduite dans la société, dans ses valeurs et sa culture. Les parties prenantes sont organisées et déterminées par l'importance que les dirigeants leur accordent. Cependant, une telle représentation repose sur la crédibilité des médias, du public, des ONG en matière d'environnement et sur la relation symbolique de la légitimité à laquelle elles sont attribuées.

La légitimité naît au sein d'un environnement institutionnalisé, c'est-à-dire un environnement ⁴⁶qui impose des exigences sociales et culturelles incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences. L'entreprise doit apprendre à paraître selon les critères convenus et ressembler à une organisation rationnelle.

2.6. La théorie du leadership stratégique

Développée à partir des travaux de Hambrick et Mason (1984), cette théorie est centrée sur l'idée que l'Homme est l'acteur principal dans la compréhension de tout comportement organisationnel. Ainsi, le comportement de l'entreprise est le reflet et la conséquence des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante (le comité de direction et le PDG).de ce fait, il en ressort des résultats et des stratégies façonnées à leur image et à leurs valeurs et croyances.

D'ailleurs, Wood (1991) défend l'idée selon laquelle « la responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains ⁴⁷».

Enfin nous pouvons dire que la RSE représente à la fois une réponse pour toutes les questions des PP, elle peut être perçue comme un dispositif éclairant le contrat social entre l'entreprise et la société, elle est aussi considérée comme une ressource stratégique pour l'acquisition d'un avantage compétitif et de se légitimer auprès de la société et de l'environnement.

⁴⁶ Michel CAPRON op cit P 15, 16.

⁴⁷Taleb. B., op.cit, p.54.

Section 3 : les avantages, inconvénients et les enjeux de la RSE dans les entreprises

3.1. Les avantages de la RSE

Les avantages de la RSE peuvent être résumés dans les points suivants :

➤ **Une prévision et une gestion améliorées d'un éventail toujours plus grand de risques :**

Une gestion efficace des risques sociaux, environnementaux, juridiques, économiques et autres, dans un marché de plus en plus complexe, avec une surveillance plus étroite et l'examen minutieux des activités de l'entreprise par les parties prenantes, peut améliorer la sécurité de l'approvisionnement et la stabilité générale des marchés.

La prise en compte des intérêts des parties préoccupées par l'incidence d'une entreprise constitue une façon de prévoir et de gérer le risque⁴⁸.

➤ **Une meilleure gestion de la réputation**

Les organisations qui connaissent un bon rendement au chapitre de la RSE peuvent se bâtir une réputation, alors qu'une piètre performance à cet égard risque, lorsqu'elle est exposée au grand jour, de réduire leur valeur et celle de leurs marques. Cela est particulièrement important pour les organisations dont les marques de détail ont une grande valeur et sur lesquelles les médias, les activités et les consommateurs exercent souvent une pression.

La réputation, ou le capital marqué, repose sur des valeurs telles que la confiance, la crédibilité, la fiabilité, la qualité et la constance. Même dans le cas des entreprises qui ne sont pas directement exposées au marché de détail par des marques, leur réputation, bonne ou mauvaise, relativement aux questions de RSE en tant que partenaires de la chaîne d'approvisionnement, peut faire la différence entre une occasion d'affaire réussie et une montée pénible pour atteindre la respectabilité.⁴⁹

➤ **Une plus grande facilité à recruter, à former et à garder le personnel**

Elle peut être la conséquence directe de la fierté suscitée par les produits et les pratiques de l'entreprise ou de la mise en place de meilleures pratiques sur le plan des ressources humaines, comme des politiques favorables à la famille. Elle peut aussi découler indirectement de programmes et d'activités qui améliorent le moral et la loyauté des employés.

⁴⁸ <http://www.orse.org>.

⁴⁹ Ibid.

Ces derniers se font les champions d'une entreprise pour laquelle ils sont fiers de travailler.

➤ **Une amélioration de la compétitivité et du positionnement sur le marché**

Elle peut se produire grâce à la différenciation et à l'innovation aux chapitres de l'organisation, des processus et des produits. De bonnes pratiques de RSE peuvent aussi faciliter l'accès à de nouveaux marchés. Par exemple, une entreprise peut obtenir une certification attestant son respect de normes sociales et environnementales pour devenir le fournisseur de certains détaillants.

➤ **Une efficacité opérationnelle et des économies accrues.**

Elles résultent, en particulier, d'améliorations apportées à l'efficacité qui ont été repérées grâce à une approche systématique de la gestion qui vise notamment le perfectionnement constant. Ainsi, en évaluant les aspects environnementaux et énergétiques d'un procédé, on peut découvrir des occasions de transformer des flux de déchets en sources de revenus et de réduire la consommation globale d'énergie.

➤ **Une capacité accrue d'attirer et d'établir des relations efficaces et efficaces avec les maillons de la chaîne d'approvisionnement.**

Les entreprises aux vues similaires peuvent établir des relations d'affaires à long terme qui s'avèrent profitables. Les grandes sociétés peuvent inciter des entreprises plus petites avec qui elles font affaire à instaurer une approche de la RSE. Par exemple, certains grands constructeurs d'automobiles insistent pour que leurs fournisseurs possèdent une certification attestant leur respect de normes relatives aux systèmes de gestion environnementale.

De même, de gros détaillants de l'industrie du vêtement exigent que leurs fournisseurs se conforment aux codes et aux normes du travail⁵⁰.

➤ **Une meilleure capacité d'adaptation aux changements.**

Une entreprise qui, grâce à des échanges constants avec les parties prenantes, se tient au courant de l'évolution des choses se trouve mieux placée pour prévoir les changements susceptibles de survenir sur les plans réglementaire, économique, social ou environnemental et pour y réagir.

➤ **Un soutien plus fort de la société à des interventions dans la collectivité**

Une meilleure compréhension de l'entreprise, de ses objectifs et de ses activités par les citoyens

⁵⁰<http://www.orse.org> .

et les parties prenantes se traduit par des relations plus fructueuses. Ce phénomène peut alors engendrer des alliances plus fortes et plus durables avec le public, le secteur privé et la société civile.

➤ **Un accès aux capitaux**

Les institutions financières tiennent de plus en plus compte de critères sociaux et environnementaux lors de l'évaluation des projets. Quand il s'agit de décider où placer leur argent, les investisseurs cherchent les indices d'une gestion efficace de la RSE.⁵¹

➤ **De meilleures relations avec les organismes de réglementation**

Certaines administrations gouvernementales appliquent des processus d'approbation plus rapides au niveau des entreprises qui ont mené des activités sociales et environnementales qui vont au-delà des exigences de la réglementation.

À la lumière de ce qui précède, les entreprises commencent à s'apercevoir que leur réputation est intimement liée à la manière dont elles tiennent compte des effets de leurs activités sur leurs interlocuteurs.

Par conséquent, la réputation est, pour l'entreprise, un actif inestimable, quoi qu'intangible en grande partie, qui, comme tout autre actif, doit être géré avec prudence.

Les entreprises qui mettent en place une approche de la RSE ne le font pas, généralement, que pour des raisons économiques. Souvent, elles sont incitées à tenir compte de leurs responsabilités en raison de principes moraux, parce qu'elles croient que c'est la bonne chose à faire ou parce qu'elles se soucient du bien-être des générations actuelles et futures

3.2. Les inconvénients de la RSE

La mise en œuvre de la RSE mené à s'interroger sur différentes questions de fond :

➤ **Au niveau de la communication**

Les entreprises peuvent être tentées d'adopter une stratégie de communication superficielle et dans ce cas ne pas traiter les risques en profondeur, une communication sans structuration préalable des informations peut discréditer l'entreprise.

➤ **Au niveau juridique et éthique :** La complexité du droit est une difficulté.

➤ **Au niveau macroéconomique et financière :**

⁵¹<http://www.orse.org> .

La mise en œuvre de programme transversaux dans l'ensemble des entreprises nécessite l'application de normes qui touchent à la structure de droit, à la comptabilité nationale, à la finance, au marché peuvent s'avérer complexe et ne dépendant pas exclusivement de l'entreprise.

➤ **Au niveau management :**

Généralement les visions, les responsabilités et les actions entre les qualitatifs, les responsables de la ville réglementaire, les responsables en environnements, les juristes et autres sont fragmentés, ce qui entraîne la complexité d'organiser ce type de programme et suppose une coordination entre les parties.

➤ **Au niveau des risques :**

La perception de l'environnement et des risques peut être entravée le biais cognitifs, le biais culturel et autres⁵².

3.3. Les enjeux de la RSE

Plusieurs enjeux peuvent être cités quand il s'agit des conséquences d'un engagement socialement responsable d'une entreprise vis-à-vis de son environnement et de la société, d'une manière générale, nous pouvons citer les enjeux d'ordre : écologiques, sociaux, économiques et stratégiques.

- **Les enjeux écologiques :** Il s'agit des enjeux liés à l'environnement naturel, il détermine l'importance des ressources naturelles qui deviennent de plus en plus limitées, nous pouvons citer par exemple : la prévention de la pollution par les entreprises, l'utilisation responsable et durable des ressources naturelles.
- **Les enjeux sociaux et sociétaux :** L'entreprise joue un rôle social de premier ordre, que ce soit vis-à-vis de ses salariés ou vis-à-vis de la société dans son ensemble.

Du point de vue social, cela peut porter sur : l'amélioration de la sécurité au travail ; le dialogue social et la motivation des salariés, la gestion des compétences, la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes au travail ; ainsi que la diversité ethnique, sociale et culturelle au sein des équipes.

Du point de vue sociétal, cela concerne essentiellement : le développement du tissu économique local ; les actions de mécénat et de sponsoring, la réinsertion professionnelle... etc.

⁵²Fauconnet, C, op.cit., p39.

- **Les enjeux économiques :** Pour faire face à la globalisation et aux évolutions du marché, les entreprises devront s'adapter aux différentes mutations des secteurs de l'économie. Dans ce cas, il est favorable d'adopter une démarche de RSE qui va assurer : la compétitivité et l'innovation technique et sociétale ; la promotion d'une politique d'achats responsables ; le respect de l'éthique des affaires et de la déontologie de la profession et l'évaluation de l'impact des actions RSE mises en place et d'en organiser la communication.⁵³
- **Les enjeux stratégiques :** La RSE est un enjeu stratégique dans la mesure où elle permet d'améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise, ainsi que la fidélité des consommateurs⁵⁴.

Il faut également noter, qu'une entreprise responsable a de meilleures chances d'entretenir de bonnes relations avec ses partenaires d'affaires, dont les fournisseurs et, éventuellement, les sous-traitants. À cet effet, établir des liens durables de confiance peut faciliter les transactions, voire les accélérer.⁵⁵

⁵³ Fauconnet. C - Mémoire de master, Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale Université lumière Lyon 2, 2007, p.3

⁵⁴Bergeron. P, La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006 p.839

⁵⁵Igalens. J et Joras. M, La RSE : Comprendre, rédiger le rapport annuel, Éditions Organisation, Paris, 2002, p.14.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons présenté l'évolution du concept de la RSE qui a connu son premiers d'ébat lors de la publication de livre de Milton Friedman en 1972, dans lequel il s'est opposé forcément à la définition de la RSE en considérant que la seule responsabilité de l'entreprise est de faire des profits. L'évolution de ce concept a été faite à travers les travaux de Carroll (1979) et Wood (1991), qui ont précisé pour la première fois des catégories d'analyse de la RSE.

Ainsi, nous avons tenté de mettre en avant une définition de la RSE, malgré l'ambiguïté et la complexité de ce concept, en dressant un bilan des différentes définitions de la RSE que ce soit au niveau académique ou institutionnel.

Malgré l'actualité de la notion de la RSE dans l'expression actuel des entreprises, ses principes théorique et institutionnels nous exposerons que c'est une notion assez ancienne qui déterminé depuis plusieurs années sur une prise en perception collective au regard de notre environnement qu'il soit interne ou externe, la RSE n'a jamais été populaire, le phénomène a pris de l'importance au fil des années et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Cependant, il serait intéressant de savoir comment les entreprises algériennes s'engagent-elle dans le processus RSE et qu'elles sont les motivations d'engagement dans la RSE.

Chapitre II : les motivations d'engagement dans une démarche RSE

Introduction

La stratégie de la RSE peut constituer pour l'entreprise, à la fois un vecteur d'amélioration de son image, un outil de prévention des risques, un facteur de réduction des coûts, un élément de différenciation ou encore un moyen d'inventer de nouveaux business model. De telle stratégie peut procurer un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Ainsi, en prenant en compte les dimensions économiques, environnementales et sociales, l'entreprise peut innover, renouveler son offre et repenser son business model. Autrement dit, cette stratégie peut aboutir éventuellement à un impact positif sur son capital immatériel.

Aujourd'hui l'analyse de l'abondance théorique en matière de motivation d'engagement dans la RSE demeure un exercice très complexe pour les chercheurs dans la mesure où cette dernière fait l'objet d'une diversité théorique ainsi que d'une multiplicité d'approches controversées (Garriga et Mele 2004). Dans le but, de faire face à de telles insuffisances théoriques, plusieurs chercheurs ont tenté de classer ce foisonnement théorique autour des motivations d'engagement des entreprises dans la RSE.

Frederick (1998) présente un modèle de classement théorique basé sur la transition conceptuelle de la notion éthico-philosophique de la RSE, mais, l'instabilité au niveau théorique des motivations d'engagement dans la RSE, a rendu la distinction et la classification de ces motivations d'engagement très complexe. Dans ce sens, les chercheurs ont identifié des motivations traditionnelles pour l'engagement dans la RSE, souvent représentées par la volonté de maximiser le profit (Friedman, 1972).

Les managers déclinent plusieurs autres motivations d'engagement pour l'entreprise dans la RSE, à l'instar du gain à long terme, l'image de marque et la réputation (Boiral 2006).

L'objectif de ce chapitre, consiste d'une part, à mobiliser les approches théoriques, qui seront capables d'expliquer les motivations d'engagement des entreprises dans la RSE, et à identifier et classer ces motivations.

Pour ce faire, nous allons relever dans une première section, les théories qui contribuent

à expliquer l'engagement des entreprises dans le processus de la RSE, en se basant sur le travail de Garriga et de Mele (2004), qui ont identifié quatre groupes de théories pour classer la majorité des approches théoriques sur la RSE et nous allons dresser un bilan détaillé des différentes motivations qui existent dans la littérature, en se concentrant sur les quatre catégories théoriques examinées, dans la deuxième section, nous parlons sur le processus d'intégration de la démarche RSE au niveau des entreprises quel que soit leurs taille ,type et secteur d'activité, et dans la troisième section vas porter sur la RSE en Algérie.

Section 1 : Les fondements théorique des motivations d'engagement dans une démarche RSE

Dans cette section, nous présentons les théories qui contribuent à expliquer l'engagement des entreprises dans le processus de la RSE. Ainsi, nous nous sommes basés sur le travail de Garriga et Mele (2004), qui ont identifié, quatre groupes de théories qui peuvent classer la majorité des approches théoriques sur la RSE, dans le but de répondre à la question pourquoi les entreprises devraient-elles pratiquer la RSE ?

Cependant, l'intention de cette section n'est pas de fournir une description détaillée de ces théories car il existe un certain nombre de publications qui se sont chargées de le faire (Gendron, 2000 ; Capron, 2003).

Néanmoins, nous allons donner un bref aperçu de l'ensemble de ces théories, bien qu'il y ait un grand chevauchement entre les théories employées pour expliquer l'engagement.

1.1. Les quatre groupes théoriques de motivation d'engagement à la RSE

1.1.1. Le premier groupe de théories : les théories instrumentales

Selon Garriga et Mele (2004), ce groupe rassemble plusieurs théories, qui considèrent que la poursuite du profit est la chose la plus importante. De plus, ils considèrent également que la satisfaction des intervenants, ou les contributions philanthropiques sont possibles, du moment où elles conduisent au profit, à long ou à court terme. Par conséquent, l'ensemble des théories qui s'intéressent aux aspects économiques des interactions entre l'organisation et le public sont principalement les théories instrumentales, car elles perçoivent la RSE comme un instrument

pour créer des bénéfices (Garriga et Mele, 2004)⁵⁶.

Dans cette première approche de la RSE, Garriga et Mele (2004) ont identifié trois types de considérations théoriques instrumentales :

1. **Maximiser la richesse des actionnaires** : La RSE sera donc vue comme, un outil permettant de maximiser la valeur des actionnaires qui est mesurée par le cours des actions de la société, comme suggéré par les néoclassiques. D'après Milton Friedman : « La responsabilité sociale des entreprises est d'accroître ses profits⁵⁷ ».
2. **L'amélioration ou le maintien d'un avantage concurrentiel** : Dans une logique basée sur les ressources sociales et humaines, les capacités d'une entreprise peuvent constituer un avantage concurrentiel, par exemple, la capacité de satisfaire de nombreux acteurs à la fois et de développer des relations appropriées avec eux. Une autre façon d'améliorer les avantages concurrentiels est de se concentrer sur le bas de la pyramide économique et de créer des produits novateurs pour répondre à leurs exigences qui permettront d'améliorer la situation de l'entreprise.⁵⁸
3. **Une cause de commercialisation** : Dans cette approche, la RSE est utilisée comme un outil de marketing, grâce à la reconnaissance sociale par les consommateurs, la société essaie de construire son image de marque. Elle pourrait même différencier son produit, par rapport à d'autres concurrents en lui donnant plus d'attributs socialement responsables (Smith et Higgins, 2000).⁵⁹

Au sein de cette première approche qui explique l'engagement des entreprises dans la RSE, Garriga et Mele (2004), identifient plusieurs théories instrumentales qui dégagent un ensemble de motivations qui nous aident à comprendre l'engagement des entreprises.

Parmi ces motivations nous trouvons :

⁵⁶<https://www.studeersnel.nl/nl/document/tilburg-university/corporate-social-responsibility/samenvattingen/garriga-mele-2004docx/231281/view> consulté le 17/04/2021 à 12 :45.

⁵⁷ Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times Magazine, September 13, 1970.

⁵⁸ TALEB.B, les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : « cas des entreprises industrielle algériennes, mémoire de doctorat en science de gestion, AIX MARSEILLE UNIVERSITE, 2003, p71 a 73.

⁵⁹ Ibid2

- La maximisation de la richesse des actionnaires,
- L'amélioration ou le maintien d'un avantage concurrentiel,
- L'utilisation de la RSE comme outil de marketing.

1.1.2. Le deuxième groupe d'approches théoriques : les théories politiques.

L'ensemble des théories présentées dans le second groupe, semble être plus philosophique sur le rôle des entreprises dans la société. Plusieurs concepts et théories, sont abordés dans ce groupe, tel que le concept du constitutionnalisme social de l'entreprise, la théorie du contrat social, ou encore de l'entreprise citoyenne.

Dans cette logique nous pouvons citer les théories suivantes :

➤ Le premier concept est le constitutionnalisme social de l'entreprise :

Ce concept soutient que l'entreprise en tant qu'institution sociale, dispose d'un pouvoir social, qu'elle doit utiliser de façon responsable⁶⁰. Il affirme que le pouvoir social d'une entreprise est instable, et la quantité d'énergie dépensée, représente le degré de responsabilité de l'entreprise envers la société.

En raison de la prestation externe de ce pouvoir, l'équilibre se déplace constamment. Ainsi, afin de conserver l'essentiel de son pouvoir social, les entreprises doivent agir de manière responsable. Toutefois, si une société estime qu'une entreprise ne répond pas suffisamment à ses responsabilités, un nouveau groupe prendra le relais et assumera ces responsabilités.⁶¹

➤ Le deuxième concept au sein de l'opinion politique est la théorie du contrat social :

Suppose qu'un contrat social implicite entre les entreprises et la société, cela explique que l'entreprise a des obligations envers la société.

Cette approche met l'accent sur le rôle important de la société pour l'existence de l'entreprise. Cela implique une obligation indirecte de l'entreprise envers la société. Un contrat social est formé sous la condition qu'il existe un consentement et un choix, chez les deux parties, afin de soutenir le contenu du contrat. Le contrat n'est pas une sorte d'accord qui définit les devoirs, les droits des individus et des groupes de la société, mais fait référence aux efforts des entreprises pour non seulement améliorer leurs bénéfices, mais aussi le bien-être de la société⁶².

⁶⁰Davis, 1960 cité par Garriga et Mele, 2004.

⁶¹ Davis, 1967 cité par Garriga et Mele, 2004.

⁶² Klonowski 1991.

➤ **Le concept final dans l'approche politique, est la théorie de l'entreprise citoyenne :**

Elle peut être interpréter de trois façons :

- La première interprétation, est **la version limitée de la citoyenneté d'entreprise** où les entreprises assument une certaine responsabilité envers la communauté locale.
- La deuxième interprétation de la théorie, est le fait que **l'entreprise intègre les attentes de la société dans sa stratégie**, dans ce cas « l'entreprise citoyenne » est un synonyme pour le terme de la RSE⁶³.
- Concernant la troisième interprétation, il s'agit d'**une interprétation élargie de la citoyenneté d'entreprise**, ce qui suggère que l'entreprise remplace la position du gouvernement qui ne parvient pas à protéger les droits de ses citoyens : droits civiques, sociaux et politiques⁶⁴.

Les théories politiques nous ont aidées à souligner un ensemble de motivations qui participent, dans l'explication des engagements des entreprises. Parmi ces motivations nous trouvons : **le bien-être des employés, le devoir moral de l'entreprise et le bien-être social.**

1.1.3. Le troisième groupe d'approches théoriques : les théories intégratives :

Les théories de ce groupe examinent les motivations des entreprises à intégrer des exigences sociales et environnementales dans ses opérations.

Les théories intégratives sont construites autour de la phrase suivante « La principale raison de la RSE, est la croyance que l'existence des entreprises dépend de la société ⁶⁵».

- La première théorie utilisée dans ce cas est **la théorie de gestion des enjeux, ou la théorie de réactivité sociale :**

Cette théorie tente d'identifier et de combler les lacunes entre, la performance attendue par le public et la performance réelle de l'entreprise. Elle sert à identifier le processus d'évaluation et répond aux enjeux sociaux et politiques afin de minimiser les risques de surprises par des changements de la demande sociale (Garriga et Mele, 2004).

⁶³ Matten et Crane 2005.

⁶⁴ Matten et al., 2003.

⁶⁵ Garriga et Mele (2004).

Dans ce cas, la théorie de la réactivité sociale peut aussi être considérée comme un guide pour répondre à la demande sociale, car elle identifie les acteurs majeurs pour les entreprises et tente de faciliter le dialogue.

- La dernière théorie dans ce groupe d'approches, est **la théorie des parties prenantes** :

Pour expliquer l'influence des parties prenantes sur l'engagement des entreprises dans la RSE, Freeman et Evan 1990, ont souligné que chaque groupe de partie prenantes a le droit de ne pas être traité comme un moyen pour une fin, et doit donc participer à la détermination de l'orientation future de l'entreprise dans laquelle ils ont un intérêt⁶⁶.

Dans l'ensemble, les théories d'approches intégratives, telle qu'elles sont décrites ci-dessus, se concentrent sur la manière d'acquérir une légitimité aux yeux du public afin de gagner leur approbation et leur respect.

Tout cela se fait parce que les auteurs de ces théories estiment que les entreprises dépendent de la société dans leurs existences. Le groupe des théories intégratives, présente à son tour un ensemble de motivations qui expliquent l'engagement des entreprises :

- Répondre aux attentes de la clientèle (consommateur).
- Pression de la réglementation.
- Pression des ONG et autres organismes internationaux.
- Pression des investisseurs, etc....

Toutefois, les théories politiques et les théories d'intégrations présentent à première vue des similitudes, mais, la théorie politique se préoccupe du rôle social de l'entreprise dans la société, ainsi que son devoir envers la société, alors que la théorie intégrative ressemble plus à la façon d'intégrer les exigences sociales, faisant valoir que les entreprises dépendent de la société pour son existence d'après Garriga et Mele, 2004⁶⁷.

⁶⁶ La première version de cet article est publiée en 1988 dans une précédente édition de l'ouvrage de Beauchamp & Bowie.

⁶⁷ BELATTAF TIZIRI, les déterminants de la responsabilité sociale des entreprises : « cas secteur agroalimentaire de la wilaya de Bejaia », mémoire de fin de cycle en science de gestion, université de Bejaia promotion juin 2017, p36-37.

1.1.4. Le quatrième groupe d'approches théoriques : les théories éthiques :

Ce groupe de théories se concentre sur des principes éthiques qui renforcent les relations entre les entreprises et la société. Ces théories, sont concernées par la bonne chose à faire ou les exigences nécessaires pour atteindre une bonne société (Garriga et Mele, 2004).

Toutes les approches éthiques partagent l'idée que les entreprises doivent contribuer à une bonne société et, à cet égard faire la bonne chose. Ce groupe est souvent présenté par, les théories normatives des partenaires même si nous avons classé la théorie des parties prenantes dans le groupe des théories intégratives. Cette théorie est également considérée comme une théorie normative car la société attend de la part de l'entreprise une considération éthique à tous les intervenants (Freeman 1984).

Il existe six principes pour entretenir les relations fondées sur l'équité à savoir :

- L'avantage mutuel, la justice, la coopération, le sacrifice, la possibilité de resquillage et l'acceptation volontaire des avantages des régimes de coopération.

D'autres approches théoriques, sont classées, dans le groupe des approches éthiques à l'instar de l'approches du bien commun qui se situe entre l'approche des parties prenantes et le développement durable.

Le groupe des théories éthique s'appuie aussi sur les théories éthiques qui misent sur **l'importance du leadership** stratégique, ainsi que sur **les valeurs personnelles de l'équipe dirigeante**, qui poussent l'entreprise à faire des choix responsables.

Dans ce sens, nous avons identifié deux théories :

- La première se base sur **les valeurs de l'équipe dirigeante** :

Les recherches sur les choix stratégiques ont mis en évidence l'importance des valeurs personnelles sur les actions organisationnelles et plus spécifiquement sur l'engagement responsable des firmes (Branzei et al., 2000). Reynaud et al. (2007), affirment que « les managers agissent en fonction des représentations qu'ils se font », Par conséquent, ces représentations ont un effet très important sur le comportement du manager. D'autres chercheurs comme (Rohan, 2000 ; Feather, 2002) présentent le fonctionnement des valeurs, comme des normes guidant la pensée et l'action humaine. Elles apparaissent comme des caractéristiques propres à l'individu. De son côté, Rokeach (1973), définit une valeur

personnelle comme « une conviction stable chez l'individu qu'un mode de conduite particulier ou un objectif poursuivi dans l'existence est préférable personnellement ou socialement à son contraire », cité par Thomas et Simerly (1995).⁶⁸

➤ La deuxième théorie est **la théorie de l'échelon supérieur** :

La théorie de l'échelon supérieur, est née des travaux de Hambrick et Mason (1984), qui affirment que le principal acteur, pour la compréhension des comportements organisationnels, est l'Homme.

Les chercheurs reconnaissent aux managers et principalement à l'équipe dirigeante une influence déterminante sur les comportements des firmes. Hambrick et Mason (1984), ont souligné que « les comportements de ces dernières seraient le reflet des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante ».

Le processus est le suivant : les managers interprètent les stimuli environnementaux à travers un filtre de valeurs personnelles et de croyances puis ces interprétations seront traduites par un comportement organisationnel façonné à leurs images (Thomas et Simerly, 1995). Cette théorie est mobilisée dans la compréhension des comportements organisationnels responsables à l'instar de Wood (1991), qui défend l'idée selon laquelle « la responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains »⁶⁹.

Les recherches sur les motivations éthiques d'engagement dans la RSE prennent également en considération les valeurs éthiques et les croyances des employés comme une approche qui explique l'engagement de l'entreprise dans la RSE.

Indépendante des valeurs des propriétaires, actionnaires et gérants, nous avons choisi de nous concentrer dans le fondement théorique des motivations d'engagement dans la RSE.

Ce développement des différents groupes d'approches théoriques montrent bien les chevauchements et la complexité dans la manière de définir les motivations qui poussent les entreprises à adopter la RSE.

⁶⁸ TALEB.B, les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : « cas des entreprises industrielle algériennes, mémoire de doctorat en science de gestion, AIX MARSEILLE UNIVERSITE, 2003 p78.

⁶⁹ Ibid, p79

1.2. Les niveaux expliquant les motivations d'engagement des entreprises dans la RSE

Afin de classer ces différentes motivations, nous avons fait appel à un cadre théorique le plus utilisée dans la littérature, c'est celui de Wood (1991).

Ce cadre nous a permis de classer les motivations sur trois niveaux :

- Le niveau individuel qui représente les motivations liées aux valeurs des dirigeants
- Le niveau organisationnel, ce groupe rassemble les motivations et les pression internes à l'entreprise.
- Le niveau institutionnel qui regroupe les motivations externes à l'entreprise.

1.2.1. Niveau individuel

Le niveau de motivation individuelle, évoque les approches théorique éthique identifier dans le model de Garriga et Mele 2004. Ce niveau représente les valeurs propres au chef d'entreprise ou a l'équipe dirigeante, qui influencent la décision d'engagement de l'entreprise dans la RSE.

Nous avons représenté ce niveau de motivation à travers, les caractéristiques observables. En se basant, en particulier sur le travail de recherche de Hambrick et Mason (1984).

➤ Les caractéristiques observables :

L'idée de base de Hambrick et Mason (1984) est que les caractéristiques observables des membres de l'équipe dirigeante servent de procuration pour la base cognitive sous-jacente et les valeurs par lesquelles les gestionnaires perçoivent leur environnement sur lesquels ils fondent leurs décisions.

En outre, les caractéristiques observables peuvent être des substituts pour les croyances et les valeurs des Managers. Hambrick et Mason (1994), affirment que les « facteurs démographiques observables fournissent une représentation fiable de la composition d'une personne ... [et] sont des prédicteurs puissants de stratégies ».

Par conséquent, le choix des caractéristiques observables est primordial, car elles servent à prédire les stratégies de l'entreprise et enfin de compte sa réussite.

Dans ce sens, Hambrick et Mason (1984) ont identifié les caractéristiques observables spécifiques par (âge, piste fonctionnelle, d'autres expériences professionnelles, niveau

d'éducation, etc) qui contribuent à prédire la décision du leadership.

- L'âge du dirigeant :

La première caractéristique observable qui est identifiée dans notre recherche est l'âge du dirigeant. En outre, L'âge du directeur influence la décision stratégique de l'entreprise.

L'âge influence la recherche d'information et de traitement dans le processus décisionnel. Par conséquent les capacités mentales et physiques semblent être une fonction de l'âge (Postma et Kok, 1999). Hambrick et Mason (1984) indiquent un autre aspect important de l'âge : « cadres plus âgés ont un plus grand engagement psychologique ».

- Le niveau d'éducation :

Le niveau d'éducation indique la connaissance d'une personne et de ses compétences (Hambrick et Mason, 1984). L'éducation pourrait également influencer la décision d'un gestionnaire à s'engager dans la RSE, puisque, l'engagement est motivé par le fait que l'éducation façonne partiellement la connaissance d'un individu. En outre, Waldman et al. (2006), estiment que des niveaux élevés de l'éducation peuvent être associés à une perspective plus large sur les exigences des différents groupes d'intervenants, ce qui entraînera des valeurs fortes en matière de RSE.

Wiersema et Bantel indiquent que : « les niveaux élevés d'éducation sont associés à une forte capacité de traitement de l'information et de la capacité à discriminer entre une variété de stimuli » (Wiersema et Bantel, 1992). Le niveau d'instruction des dirigeants a toujours été lié à l'adoption du comportement stratégique, (Kimberley et Evanisko, 1981 cités par Deshpand, 1997).

- La carrière :

Il est reconnu que la carrière primaire d'un chef d'entreprise influence sa décision. En d'autres termes, chaque directeur apporte à son orientation professionnelle et sa décision, ce qu'il a développé habituellement à partir de l'expérience dans une piste fonctionnelle primaire.

Les pistes fonctionnelles dans l'entreprise peuvent être classées en trois catégories :

- Les fonctions sorties (comprennent les traces de marketing, des ventes et des produits de Recherche et Développement).
- Les fonctions de débits (fonctions d'accompagnements tels que l'ingénierie de production et de processus).

- Les fonctions droites et finances.

- **L'expérience :**

La quatrième et dernière caractéristique observable, qui peut influencer le choix stratégique d'un directeur et donc l'engagement de l'entreprise dans la RSE est l'expérience du chef d'entreprise. Cette caractéristique est définie dans notre recherche comme le temps de service passé à l'intérieur de l'entreprise.

Après avoir accumulé plus d'ancienneté, l'équipe de direction ou les dirigeants peuvent créer des bases de connaissances partagées plus correctes concernant les parties prenantes qui les entourent (Gimeno et al., 2005).

Dans ce cas, les managers qui ont passé le plus d'années de service dans l'entreprise, finissent par construire un réseau avec les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ce qui permet, au manager d'être le mieux informé des circonscriptions de l'entreprise et de ces exigences contradictoires (Thomas et Simerly, 1994). Cela se traduit par une plus grande sensibilité pour l'engagement dans la RSE.⁷⁰

1.2.2. Le niveau organisationnel

Le niveau organisationnel (le niveau interne, regroupe les motivations et les pressions qui sont initiées par des forces internes à l'entreprise, et influencent son engagement dans la RSE.

Et ces motivations regroupées sont :

- **La réduction des coûts :**

Cette vision économique traditionnelle a été réfutée, par une nouvelle perspective appelée « l'hypothèse de Porter », qui découle du travail de recherche de Porter et Van Der Linde (1995) qui stipulent que l'intégration des démarches environnementales ne provoque pas forcément une baisse des profits et peut au contraire stimuler la firme pour modeler sa stratégie, en conjuguant l'innovation environnementale et les avantages économiques « gagnant-gagnant »⁷¹.

⁷⁰ Taoufik.F, analyse perceptuelle des déterminants d'engagement sociale des entreprises marocaines labellisées dans la RSE, thèse de magister, 2015 p 42-49.

⁷¹ Porter,M. et C.vanderLinde « GreenandCompetitive:Endingthestalemate' »,Harvard Business Review,73(5) ,1995,page 120-134.

De la même manière, Campopiano et al. (2012) ont affirmé que l'intégration de la RSE a été motivée par des économies de coûts directement, comme elle conduit à une amélioration des portefeuilles financiers.

La majorité de la littérature semble affirmer que l'engagement volontaire des entreprises dans la RSE est motivé par la réduction des charges et des coûts de production.

- **Le bien-être des employés :**

Cette notion se définit comme, la motivation qui pousse l'entreprise à s'engager dans la RSE afin d'améliorer le bien-être des employés dans le domaine de la santé et la sécurité dans le travail.

Selon Fukukawa et Moon (2004) ont démontré que la réduction au minimum des risques d'accidents était la principale cause dans la mise en œuvre des démarches de la RSE par les entreprises japonaises.

Dans cette logique, Werner (2009) a estimé que les activités traditionnelles en matière de la RSE englobent « la santé, l'éducation et les services communautaires sont généralement considérés comme distincts et sans rapport avec les opérations commerciales de base ». L'engagement dans la RSE afin d'améliorer les conditions de santé et de sécurité, peut être réclamé par les employés, à travers le recours à des intermédiaires internes tels que le comité d'hygiène ou le service d'environnement.

Par conséquent, l'existence d'une relation entre l'amélioration du bien-être des employés notamment la santé et la sécurité au travail et l'engagement dans la RSE, peut expliquer la montée en intensité des engagements des entreprises dans la RSE.

- **Le manque de moyens :**

Le manque de moyens se définit dans notre recherche comme les moyens financiers et humains, réclamés par la démarche sociale et environnementale qui freinent la motivation des entreprises pour s'engager dans la RSE. Cette motivation est composée en majorité de trois types de barrières qui peuvent freiner l'engagement de l'entreprise dans la RSE. Le manque de moyens humains (personnel qualifié), les différents aspects de la force de travail au sens large

d'une entreprise peuvent présenter des obstacles à l'intégration de la RSE. Dans ce sens, des problèmes peuvent se produire lorsqu'il existe : un manque de personnel en charge de la gestion, du contrôle et de la technologie de réduction des déchets de mise en œuvre...

Un manque d'information constitue un obstacle majeur à l'adoption de la RSE, qui est l'inaccessibilité de l'information et de l'expertise appropriée. Malgré le potentiel considérable de la RSE à améliorer la compétitivité d'une entreprise, dans de nombreux cas, les entreprises sont incapables d'exploiter ces possibilités en raison de l'ignorance. Ce manque d'informations est constaté en particulier au niveau des PME, ce qui les empêche souvent d'intégrer la RSE, (DeTienne et Lewis, 2005).

Ont conclure qu'au niveau interne, le manque de moyens financiers et humains, a souvent handicapé les entreprises dans leurs démarches stratégiques. De plus, le manque de moyens, freine l'engagement des entreprises dans la RSE.

1.2.3. Le niveau institutionnel

Le niveau institutionnel (le niveau externe), regroupe les motivations et les pressions externes à l'entreprise, qui influencent l'engagement dans la RSE. Nous retrouvons une partie de ce groupe de motivation dans le modèle de Bansal et Roth (2000), cité sous le titre de « la pression des parties prenantes ».

Le niveau institutionnel regroupe les motivations suivantes :

- La législation,
- Les avantages concurrentiels,
- Les attentes des clients,
- Les subventions de l'Etat,
- La pression des organisations non-gouvernementales,
- La pression des médias,
- Le commerce international et la société mère.

Chapitre II : Les motivations d'engagement dans une démarche

Ce niveau sera examiné dans les paragraphes ci-dessous :

❖ La législation :

La législation reconnue comme la première déterminante des comportements responsables des entreprises par une très grande et vaste littérature sur les motivations de l'engagement dans la RSE. La législation a été reconnue par un grand nombre de chercheurs comme étant la première motivation qui amène les entreprises à tenir compte de l'impact de leurs activités sur l'environnement naturel (Quairel et Auberger, 2005). Dans ce domaine, la littérature a formellement identifié la crainte de la législation ou l'anticipation sur la nouvelle législation comme une motivation incontournable qui influence l'engagement des entreprises dans le processus volontaire de la RSE.

❖ Les avantages concurrentiels :

Les avantages concurrentiels sont définis comme des politiques qui servent à restaurer et améliorer la légitimité, la confiance, la réputation, l'image et la marque. Cette motivation représente l'explication la plus courante de l'engagement de l'entreprise dans la RSE (Egels et Zandén, 2009).

Selon Bansal et Roth (2000), les avantages concurrentiels sont des mesures qui permettent de différencier les produits, réduire les coûts, anticiper sur la nouvelle législation, obtenir un produit de qualité, etc. que les entreprises cumulent à travers l'engagement dans la RSE.

D'une manière générale, les entreprises s'engagent dans la RSE qui est motivée par l'acquisition de nouveaux atouts de concurrence face à ses rivaux.

L'avantage concurrentiel de l'entreprise se manifeste aussi, par la force d'attractivité des meilleurs employés. Afin, d'avoir un bon recrutement, l'entreprise doit mettre en avant des perspectives sociales et environnementales pour attirer les employés compétents, qui seront fiers de travailler pour une société respectueuse de l'environnement ce qui améliore la position concurrentielle de l'entreprise (Chan et Wong, 2006). Adopter une démarche de RSE permet d'accroître la performance de l'entreprise par rapport aux concurrents qui n'adoptent pas les démarches de la RSE, (Freeman, 1984 ; Ullmann, 1985 cités par Bansal et Roth, 2000).

❖ Les attentes des clients :

Cette motivation figure parmi les motivations les plus rencontrées dans la littérature sur les

motivations d'engagement dans la RSE, (Sen et Bhattacharya, 2001 ; Maignan et Ferrell, 2003 ; Pivato, et al., 2008).

Selon Nawrocka (2007), les exigences du client sont considérées comme le principal élément qui motive les entreprises à adopter les démarches environnementales volontaires. Et selon Freeman, « plusieurs acteurs exercent des pressions sur la firme en vue de protéger et de favoriser leurs propres intérêts », (Freeman 1984 ; cité par Dontenwill 2005). Ainsi, cette motivation pousse les entreprises à s'engager dans la RSE, dans le but de satisfaire les attentes de ses clients. La littérature a d'ailleurs reconnu les attentes des clients, comme une motivation qui pousse l'engagement volontaire de l'entreprise dans la RSE.

❖ Les Subventions :

La subvention de l'Etat, est définie comme les subventions financières, humaines ou autres qui poussent les entreprises à s'engager dans la RSE. Les gouvernements utilisent une variété de subventions financières pour orienter le comportement des entreprises, afin qu'il soit compatible avec les plans nationaux et régionaux, ainsi que les objectifs économiques, sociaux et environnementaux déterminés (Allen et al., 2005).

Les subventions étatiques des projets de RSE, motivent les entreprises notamment les moyennes et petites à intégrer des projets environnementaux. La littérature a confirmé, qu'il existe un nombre considérable d'entreprises notamment dans les pays en développement qui s'engagent dans la RSE afin de bénéficier de subventions de l'Etat, ou après avoir bénéficié d'une subvention de l'Etat.

❖ La pression des organismes non gouvernementaux :

Cette motivation est représentée comme une pression exercée par des organismes non gouvernementaux, qui poussent l'entreprise à intégrer la RSE. Cette motivation a connu une augmentation intense, dans les années quatre-vingt-dix avec l'éclatement des scandales environnementaux dans les quatre coins du monde.

Van den Berghe et Louche (2005) estiment que « les entreprises sont confrontées à une nouvelle main invisible, représentée par des forces non marchandes exercées par les ONG, les médias, les syndicats et d'autres, qui poussent les entreprises à envisager la RSE comme

condition préalable à la croissance et à la prospérité durable ».

La littérature sur les motivations d'engagement dans la RSE, a confirmé, que les pressions des ONG en particulier, dans les pays développés sont derrière l'engagement des entreprises dans la RSE.

❖ **La pression des médias :**

Actuellement, les médias ne sont plus présentés comme un moyen pour divulguer les publicités et les résultats positifs des firmes, afin d'attirer plus de consommateurs et d'actionnaires. En revanche, aujourd'hui, les médias sont présentés comme des agents actifs, qui défendent des valeurs par la mise en forme d'informations en utilisant une base éditoriale et des articles de presse (Fombrun et Shanley, 1990).

Selon Simon, « les médias sont la principale source d'information sur l'environnement ». Les médias ne jouent pas seulement un rôle passif dans l'élaboration de normes institutionnelles, mais aussi un rôle plus actif en choisissant une des histoires d'une valeur de rapports et de les encadrer afin de refléter les valeurs de la rédaction » (Simon 1992 cité par Reverte, 2008).

Par conséquent, les médias sont devenus une partie intégrante du processus de renforcement institutionnel, et de l'élaboration des normes et des pratiques de RSE acceptables et légitimes. En outre, les médias ont acquis un grand pouvoir d'influence sur le comportement des entreprises en général, et de la RSE en particulier. Nombreux sont les chercheurs qui ont affirmé ce constat à l'exemple de (Berman, et al., 1999 ; Henriques et Sadowsky, 1999 ; Siegel et Vitaliano, 2007).

Des études empiriques ont montré que les médias jouent un rôle important dans la mobilisation des mouvements sociaux, ce qui influence l'engagement des entreprises dans la RSE, (Bansal et Clelland, 2004 ; Bansal et Roth, 2000 ; Henriques et Sadowsky, 1996).

En résumé, les entreprises dépendent de ce que les médias rapportent à leurs sujets parce qu'elles peuvent toucher plusieurs parties prenantes (consommateurs, actionnaires, gouvernement, etc.) avec les informations diffusées (Siegel et Vitaliano, 2007).

❖ Les barrières du commerce international :

La motivation du commerce international, représente l'engagement des entreprises dans la RSE afin que, les produits puissent dépasser les barrières de commerce international. La RSE est souvent utilisée comme une barrière afin de protéger les entreprises qui évoluent dans les marchés internes et d'augmenter les coûts des potentiels concurrents, généralement venus des pays en développement.

Dans ce sens, Gugler et Shi (2009) attestent que les entreprises qui s'engagent dans la RSE possèdent de meilleures chances pour accéder aux marchés internationaux.

Les conclusions des études empiriques garantissent, qu'un nombre croissant d'entreprises adoptent la RSE, par crainte des barrières dressées face à leurs produits au niveau des marchés internationaux.

❖ Suivre la pratique de la société mère :

Elle se définit comme l'engagement de la société dans la RSE, afin de se conformer aux exigences imposées par la société mère, notamment, pour les filiales des entreprises où le siège mère est installé dans un pays occidental.

Bien qu'elle est très peu utilisée dans la littérature, cette motivation a souvent été repérée dans les filiales des entreprises multinationales qui œuvrent dans les pays en voie de développement.

Suivre les pratiques de la société mère, notamment pour les filiales de grandes entreprises qui exercent dans les pays en voie de développement, reste une motivation qui a prouvé son existence dans la littérature sur l'engagement des entreprises dans la RSE.

Section 2 : le processus d'intégration de la démarche RSE au niveau des entreprises

Aujourd'hui, la RSE est véritablement institutionnalisée dans le monde de l'entreprise. Concrètement, les démarches et stratégies RSE renvoient aux différentes politiques mises en place dans les entreprises pour contribuer par exemple à la protection de l'environnement, mais aussi à l'amélioration de la qualité des produits, l'inclusion sociale ou le développement

économique.

2.1. L'entreprise dans une démarche RSE

Le concept de la RSE est l'application des principes du développement durable au monde des entreprises. Donc elle est avant tout un esprit, une démarche, une façon différente de faire des affaires en créant de la valeur partagée. Bien que les entreprises soient de plus en plus nombreuses à s'intéresser à la démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), sa mise en place peut paraître compliquée.

Il existe des étapes à respecter pour formaliser celle d'une entreprise de manière efficace :

➤ **Étape 1 : Identifier les parties prenantes :**

Il s'agit de savoir qui est concerné par les actions de l'entreprise, d'identifier ceux dont les intérêts sont affectés par ses décisions.

➤ **Étape 2 : Définir les attentes des parties prenantes :**

Une fois qu'on a identifié les parties prenantes, il est nécessaire de comprendre leurs attentes et leurs besoins afin de pouvoir composer avec.

➤ **Étape 3 : Déceler les enjeux RSE de l'entreprise :**

Afin de bien cerner les enjeux, il faut s'intéresser aux opportunités et aux menaces que créeraient des mutations de marché et aux forces et faiblesses de l'entreprise⁷².

➤ **Étape 4 : Définir des objectifs qualitatifs et quantitatifs d'amélioration :**

A partir de ces enjeux, il va falloir définir de manière très précise les objectifs sociaux et environnementaux que l'on va se fixer. Pour chaque objectif, il faut également fixer des critères quantitatifs ou qualitatifs à l'aune desquels ils seront mesurés.

⁷² L'Amri Rachid, Amrani Idir « l'impact de la RSE sur la performance globale d'une entreprise privée algérienne, cas de NCA Rouïba » mémoire de fin de cycle, 2017/2018 page 21 consulté le 17/04/2021.

➤ **Étape 5 : Faire l'état des lieux actuel des performances durables de l'entreprise :**

Pour avoir une idée nette du travail à fournir lors de la démarche, il faut chercher à observer et analyser la situation actuelle de la société, ses répercussions sociales et environnementales.

➤ **Étape 6 : Sensibiliser les parties prenantes à la démarche RSE :**

Les avantages concrets pour les parties prenantes doivent ensuite leur être exposés afin de les sensibiliser.

➤ **Étape 7 : Former les collaborateurs à la démarche RSE :**

Après l'observation et l'analyse des premières étapes, il va falloir mettre en place un plan d'action. Pour cela, les collaborateurs (au minimum le comité de direction) doivent être formés à la démarche qui va être entreprise.

➤ **Étape 8 : Communication interne et externe sur les engagements et la performance RSE :**

Il faut ensuite faire connaître les valeurs que va afficher votre entreprise, les pratiques responsables qu'elle vise à encourager.

➤ **Étape 9 : Implication des salariés dans la démarche :**

Les salariés doivent être particulièrement sensibilisés à la démarche et il est impératif de leur faire comprendre l'importance de leur rôle au sein de celle-ci.

➤ **Étape 10 : Mise en place des recommandations par des actions :**

La dernière étape consiste à mettre en application les actions concrètes décidées lors de l'élaboration du plan d'action.

Après avoir étudié la démarche RSE on va souligner quelques bénéfices qu'une entreprise peut tirer de cette démarche RSE, et de quelle façon il est possible de mesurer à travers les différents outils.

2.2. Les bénéfices qu'une entreprise peut tirer de la démarche RSE

Si les évolutions actuelles de la société poussent les entreprises à s'engager dans des démarches de Responsabilité sociale (RSE), celles-ci en tirent des bénéfices tangibles. Ceux-ci s'observent soit par une réduction des risques pris par l'entreprise, soit par les nouvelles opportunités qu'elles peuvent tirer de ces approches.

Parmi les études qui se sont penchées sur ce que les entreprises trouvent comme avantages directs dans une prise en compte du développement durable, les travaux de Novethic¹, qui ont

classé ces bénéfiques en cinq types : amélioration de l'efficacité et réduction des coûts, réponses aux attentes des clients, développement de nouvelles activités, mobilisation du personnel, amélioration des relations avec les fournisseurs.⁷³

➤ **L'amélioration de l'efficacité est l'axe le plus reconnu :**

La responsabilité sociétale notamment en revisitant les acquis des démarches qualité, est à l'origine de gains de productivité et de réduction des coûts. Management environnemental, économies d'énergie, politique RH novatrices, constituent autant d'investissements -souvent immatériels- dont les impacts à moyen terme peuvent être importants : les exemples ne manquent pas. Sur ce plan, l'exemple le plus intuitif est la chasse aux gaspillages : engagée pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources, elle a un impact économique positif immédiat.

➤ **L'axe des clients :**

Consiste soit à retourner le risque d'image avantage concurrentiel, en répondant aux attentes des parties prenantes (Lafarge cimentier « exemplaire » ...), soit à orienter son offre vers des segments de clientèle sensibles au développement durable (Monoprix et les consommateurs urbains...) ou encore à créer des produits correspondant à des nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, offre de services financiers socialement responsable...).

➤ **Des activités nouvelles ou orientées peuvent naître du développement durable :**

Il s'agit de se positionner sur des marchés porteurs, notamment dans l'environnement (Rabo Green Bank et le financement du développement durable, Veolia Environnement et l'offre de services à valeur ajoutée liés aux exigences de qualité et de sécurité ...), mais aussi réorienter le portefeuille stratégique (BP devenant « Beyond pétrolatum », Shell et les énergies alternatives...), ce qui peut aller jusqu'à renoncer à des activités ou des zones d'implantations, trop risquées au regard de la responsabilité sociétale.

➤ **La mobilisation du personnel et de parties prenantes externes, autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture sur l'extérieur :**

Permet de réduire le risque social et de créer une dynamique de progrès, les partenariats avec les parties prenantes contribuant la transformation des pratiques internes (Carrefour et la FIDH, ST Microtronics fidélisant ses clients autour de démarches environnementales...)⁷⁴.

⁷³ Étude Novethic sur l'impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises. In www.novethic.fr

⁷⁴ Voir : Patrice de la Broise, Thomas la marche : responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises, édition septembre 2006.

➤ **Enfin sur l'axe de la valorisation boursière :**

On pense bien sûr d'abord aux dispositifs pour limiter les facteurs de risque les plus marquants. Mais les démarches de gouvernance, l'établissement de nouvelles relations avec les investisseurs et la mise en valeur d'actifs immatériels peuvent se conjuguer pour conforter la valorisation du titre (BP et ses relations avec Sanne BP, association d'actionnaires « développement durable », ou différents grands groupes développant la certification environnementale et le reporting sociétal pour mettre en valeur des actifs peu lisibles sous l'angle comptable et financier...).

Ces démarches ne portent leurs fruits qu'à moyen ou long terme. Jusqu'à aujourd'hui, seules une minorité de grandes entreprises ont su construire une vraie différenciation stratégique sur ce plan. Pour les autres, l'exigence de responsabilité vis-à-vis de la société apparaît comme des contraintes qui selon l'environnement propre à chaque entreprise, sont en mesure d'ouvrir des opportunités intéressantes. A condition d'être construites avec cohérence, en programment les coûts de ces investissements et en visant un horizon plus large que celui de la communication sur le développement durable. ⁷⁵

2.3. Les outils de la RSE

Pour réaliser un bilan éthique, social, économique ou environnemental. Ces bilans sont accessibles par les parties prenantes comme les actionnaires, fournisseurs, clients, associations ou le grand public. Il permet d'analyser la stratégie entrepreneuriale sur les thèmes évoqués et pouvoir comparer les entreprises entre elles face à la problématique du développement durable.

2.3.1. Eco conception

Il existe de nombreuses définitions de l'écoconception, elles ont évolué avec le temps et les retours d'expérience. Ici on trouve les deux définitions les plus communément admises au niveau français : « Intégration systématique des aspects environnementaux dès la conception et le développement de produits (biens et services, systèmes) avec pour objectif la réduction des

⁷⁵ BOUKALKOUL EL Hadi « La responsabilité sociale de l'entreprise entre théorie et concrétisation Pratique : cas de l'entreprise Algérienne SONATRACH » conférence Paper Université Badji Mokhtar Annaba (Algeria) avril 2007.

impacts environnementaux négatifs tout au long de leur cycle de vie à service rendu équivalent ou supérieur⁷⁶.

Cette approche dès l'amont d'un processus de conception vise à trouver le meilleur équilibre entre les exigences, environnementales, sociales, techniques et économiques dans la conception et le développement de produits. « L'écoconception consiste à intégrer l'environnement dès la conception d'un produit ou service, et lors de toutes les étapes de son cycle de vie » (AFNOR, 2004).

2.3.2. Reporting RSE

Le reporting RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise), également appelé reporting extra-financier, est avant tout un document périodique officiel, généralement annuel qu'une entreprise publie pour présenter ses actions. Ainsi que les résultats en ce qui concerne la Responsabilité Sociale d'Entreprise. Pour rappel, la RSE consiste pour l'entreprise à mener des actions destinées à réduire les conséquences sociales et environnementales de ses activités, en lien avec ses parties prenantes. Le but de Reporting RSE est d'améliorer la transparence sur les activités des entreprises. Il permet aux entreprises de mesurer les conséquences directes de leurs activités sur l'environnement, mais aussi sur la société et l'écosystème économique auquel elles appartiennent.

Ainsi elles peuvent agir pour améliorer leurs processus d'activité afin d'avoir un impact plus positif. Le reporting RSE permet aussi aux parties prenantes (salariés, fournisseurs, consommateurs, investisseurs, ONG, etc.) de mieux connaître les enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) des entreprises et de mieux mesurer l'impact de leurs actions en interaction avec celles-ci au niveau économique, sociologique et environnemental⁷⁷. Dans le reporting RSE, 3 thématiques principales sont développées : la thématique sociale, la thématique sociétale et la thématique environnementale.

- La thématique sociale avec :
 - ❖ L'emploi.
 - ❖ L'organisation du travail.

⁷⁶ <https://www.eco-conception.fr/static/definition-de-leco-conception.html> consulté le 17/06/2021.

⁷⁷ <https://www.novethic.fr/lexique/detail/reporting-rse.html> consulté le 17/06/2021.

- ❖ Les relations sociales.
 - ❖ La santé et la sécurité.
 - ❖ La formation.
 - ❖ La diversité et l'égalité des chances.
 - ❖ La promotion et le respect des conventions fondamentales de l'OIT.
- La thématique sociétale avec :
- ❖ L'impact territorial, économique et social de l'activité de l'entreprise.
 - ❖ Les relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par les activités de l'entreprise.
 - ❖ La sous-traitance et les fournisseurs.
 - ❖ La loyauté des pratiques.
 - ❖ Les droits de l'Homme.
- La thématique environnementale avec :
- ❖ La politique générale en matière environnementale.
 - ❖ La pollution et la gestion des déchets.
 - ❖ L'utilisation durable des ressources.
 - ❖ Le changement climatique.
 - ❖ La protection de la biodiversité.

2.3.3. L'ISO 26000

Comme on l'as cité dans le 1^{er} chapitre la norme ISO « est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services ⁷⁸».

La norme ISO compte 18400 normes, qui sont élaborées par consensus et fournissent au monde économique, aux gouvernements et à la société dans son ensemble des outils concrets

⁷⁸Voir sur le site <http://www.iso.org>. Consulté le 17/06/2021.

pour les trois volets à savoir : économique, environnemental et social du développement durable. De ce fait, il sera intéressant d'étudier la norme ISO 26000 en lien avec le sujet.

Créée en 2010, ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier⁷⁹.

Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation. La norme a été publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier. Des représentants des gouvernements, des ONG (Organisations Non Gouvernementale), de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration.

2.3.3.1. Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000

La réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur ce qui suit, entre autres :

- Ces avantages concurrentiels
- Sa réputation
- Sa capacité à attirer et à retenir ses salariés, ses clients ou ses utilisateurs
- Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité
- La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière

- 1) Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.

ISO 2600 une norme non destinée à la certification :

ISO 26000 n'est pas une norme de système de management. Elle n'est pas destinée ni appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle. Toute offre de certification, ou prétention de certification selon ISO 26000 serait une mauvaise

⁷⁹<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> consulté le 17/06/2021.

représentation de l'intention et de l'objectif de cette Norme internationale. Étant donné qu'ISO 26000 ne contient pas d'exigences, une telle certification ne serait pas une preuve de conformité à cette norme internationale⁸⁰.

2.3.3.2. Les principes de la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000

La RSE consiste à tenir compte des impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise pour intégrer les enjeux du développement durable au sein de l'organisation et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

Les principes de responsabilité sociétale de la norme ISO 26000⁸¹ sont :

- ✓ Redevabilité
- ✓ Transparence
- ✓ Comportement éthique
- ✓ Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
- ✓ Respect du principe de légalité
- ✓ Prise en compte des normes internationales de comportement
- ✓ Respect des droits de l'homme.

En outre la norme ISO 26000 encourage les organisations à revisiter leurs valeurs de comportement par l'application des principes de Responsabilité Sociétales, les 7 questions centrales de responsabilité sociétale et l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation :⁸²

- **La bonne gouvernance de l'entreprise** : cette question centrale est située au centre des six autres puisqu'elle représente le pôle décisionnel de l'entreprise. C'est le point de départ de toute démarche RSE.
- **Les Droits de l'Homme** : concerne le devoir de vigilances, principes fondamentaux et droit au travail, droit civils et politiques, économiques, sociaux et culturels.
- **La relation et conditions de travail** : concerne l'emploi et relation employeur –

⁸⁰ « ISO 26000 responsabilité sociétale ; découvrir ISO 26000 » Op Cit, p4.

⁸¹ Pierre Baret, Fanny Romestant, « la RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratique responsable », DUNOD, 2016, p 193.

⁸² Organisation internationale de normalisation, « ISO 26000 responsabilité sociétale ; découvrir ISO 26000 », 2010, p1, www.iso.org/sr

employé, condition de travail, dialogue social, santé et sécurité et développement du capital humain.

- **L'environnement** : concerne la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources et protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels.
- **Loyauté des pratiques** : concerne la lutte contre la corruption, engagement politique responsable, concurrence loyale et respect des droits de propriété.
- **Questions liées aux consommateurs** : concerne les pratiques loyales en matière de commercialisation, protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et la protection des données et de la vie privée des consommateurs.
- **Communauté et développement local** : concerne l'implication auprès des communautés, l'éducation et culture, création d'emploi et développement des compétences, développement des technologies et accès à la technologie et l'investissement dans la société⁸³.

Figure 5: responsabilité sociétale : les 7 questions centrales.



Source : « ISO 26000 responsabilité sociétale ; découvrir ISO 26000 », p4

⁸³ L'Amri Rachid, Amrani Idir « l'impact de la RSE sur la performance globale d'une entreprise privée algérienne, cas de NCA Rouïba » mémoire de fin de cycle, 2017/2018 page 25 consulté le 17/04/2021.

Section 3 : la RSE en Algérie « Lecture à travers la norme ISO26000 »

En Algérie la Responsabilité Sociale des Entreprise prend de plus en plus une place très importantes grâce à la volonté des pouvoirs publics et à différents acteurs qui jouent un rôle très important dans la pratique de la RSE en Algérie. En plus l'Algérie dispose actuellement d'entreprise leader dans la démarche RSE car il existe de plus en plus des actions sociales et environnementales qui favorisent une politique basée sur le triptyque social, économique et environnemental favorisant les actions citoyennes et le rapprochement avec les parties prenantes de l'entreprise.

Ce type de pratique permettra d'avoir une référence visant à inciter divers institutions publiques et privées à mettre en œuvre des actions RSE pour profiter des avantages d'une action responsable au niveau sociétal. Dans cette section intitulé la RSE en Algérie : lecture à travers l'ISO 26000, nous allons étudier l'encadrement juridique et institutionnel de la RSE en Algérie, ainsi que la norme ISO 26000, et enfin une analyse pour les sept lignes directrices de cette dernière.

Alors comment se présente le cadre juridique de la RSE en Algérie ? Quelles sont les normes et lois qui régissent cette dernière dans notre pays ? Quelles sont les institutions qui assurent l'élaboration et le respect de ces normes ?

3.1. Le cadre juridique et institutionnel relatif à la RSE en Algérie

La RSE trouve ses origines dans l'émergence du phénomène de la mondialisation, elle s'est développée avec la montée de la thématique du développement durable, cette démarche s'appuie sur de nombreux outils de management environnemental, et dans cette section nous allons étudier le cadre juridique et institutionnel de la RSE en Algérie.

3.1.1. Le cadre juridique de la RSE en Algérie

Parmi les engagements relatifs aux enjeux de la RSE que l'Algérie a fait sur le plan national nous avons :

3.1.1.1. Les initiatives publiques en Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise**3.1.1.1.1. En matière de développement durable et environnement**

De nombreuses lois ont été promulguées dans le cadre de développement durable, parmi lesquelles on trouve :

- Loi n°01-19 du 12 Décembre 2001 : relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ;
- Loi n°01-20 du 12 Décembre 2001 : relative à l'aménagement du territoire ;
- Loi n°02-02 du 05 Février 2002 : relative à la protection et la valorisation du littoral ;
- Loi n°03-10 du 19 Juillet 2003 : relative à la protection de l'environnement ;
- Loi n°04-03 du 23 Juin 2004 : relative à la protection des énergies ;
- Loi n°04-09 du 14 Août 2004 : relative à la protection des énergies renouvelables ;
- Loi n°04-20 du 25 Décembre 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes ; entrée en application de la fiscalité écologique en janvier 2005.⁸⁴

En 2002, l'Algérie a réalisé un plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAC-DD 2002-2012), qui a dressé un bilan alarmant sur l'environnement dans les objectifs nationaux de ce projet :

- « Améliorer la santé et la qualité de vie des citoyens ;
- Conserver le capital naturel et améliorer sa productivité ;
- Réduire les pertes économiques et améliorer la productivité ;
- Protégé l'environnement globale⁸⁵ ».

Le PNAC-DD est un projet du ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement MATE pour le contrôle et la gestion des questions environnementales, une nouvelle phase de PNAC-DD en cours vise la période (2012-2021). L'IANOR a introduit aussi la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organismes en Algérie en mettant en place des programmes de sensibilisation et de formation pour encourager son adoption.

⁸⁴ IDJERI Yanis « l'apport de la RSE dans le management d'une entreprise privé : cas pâturage d'Algérie » mémoire fin d'étude master en science de gestion l'université UMMTO promotion 2018 page 52.

⁸⁵ Ibid. page 53.

« L'IANOR c'est l'institut Algérien de Normalisation créé en 1998, il est chargé de l'élaboration, de publication et de la diffusion des normes algériennes, ainsi que de l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de normalisation auxquels l'Algérie est partie⁸⁶ ».

3.1.1.1.2. En matière de gouvernance et de transparence

L'Algérie a ratifié la convention des Nations Unies de lutte contre la corruption le 25 Août 2004, et aussi elle dispose, depuis 2012 d'un organe national de prévention et de lutte contre la corruption (ONPLC), ce dernier a pour objet :

- « Proposer une politique globale de prévention de la corruption ;
- Elaborer des programmes permettant l'éducation et la sensibilisation des citoyens ;
- Collecter, centraliser et exploiter toute information qui peut servir à prévenir les actes de corruption ;
- Evaluer périodiquement les instruments juridiques et les mesures administratives ;
- Recueillir, périodiquement les déclarations de patrimoine des élus locaux et de certains agents publics occupant des postes sensibles ;
- Susciter toute activité de recherche et d'évaluation des actions entreprises ⁸⁷».

3.1.1.2. Les initiatives nationales sectorielles de l'Algérie en matière de la responsabilité sociale de l'entreprise

L'entreprise nationale des hydrocarbures (SONATRACH) a mis en place une politique de responsabilité sociale et environnementale surtout en matière de :

- « Réduction des impacts sur l'environnement, elle a aussi adhéré à l'initiative de la Banque Mondiale pour un Partenariat mondial pour la réduction des gaz torchés ;
- D'Investissement social visant l'amélioration des conditions de vie des populations démunies par la mise en œuvre d'une coopération locales ;

⁸⁶www.ianor.dz consulté le 18/06/2021.

⁸⁷ Belkis Chafia, Bouzid Noura « Le financement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, impact sur les coûts et les résultats : cas ENIEM » mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales, 2015, page 25

- Sponsoring et mécénat autour des enjeux de l'éducation et du sport ⁸⁸».

Cette entreprise a aussi initié ce qu'on appelle « l'Observation de l'Emploi Féminin », afin d'améliorer et d'encourager l'emploi féminin en matière de recrutement, d'accès à la formation et d'accès aux postes de responsabilité.

3.1.1.3. Les initiatives nationales privées de l'Algérie en matière de la responsabilité sociale de l'entreprise

L'Algérie s'est affilié à la plateforme RSE portée par l'Institut (Hawkama EL Djazair) et l'ORSE (Observatoire Français sur la responsabilité sociétale de l'entreprise), cette plateforme vise à :

- « Promouvoir les initiatives et bonnes pratiques des entreprises ;
- Valoriser des initiatives RSE et de développement durable sur un plan national ;
- Appuyer les initiatives de reporting de développement durable ⁸⁹».

Cette plateforme est constituée de :

a) L'Institut Hawkama el Djazair :

Sa création s'inscrit dans le cadre de la pérennisation du Code algérien de gouvernance d'entreprise, adoptée le 11 Mars 2009 avec le soutien du gouvernement algérien (le ministère de la PME et de l'Artisanat), « Hawkama el Djazair est une volonté de partenariat public-privé qui vise un développement de l'économie algérienne par l'attribution des bonnes pratiques de gouvernance de l'entreprise, et ce un moyen d'activités de formation, d'information, de conseil, d'études et le plaidoyer ⁹⁰».

b) Le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) :

Le CARE est considérée comme un milieu de rencontre de 'think-tank', autour de valeurs partagées et d'une volonté d'agir, elle a pour objet de contribuer à l'amélioration des conditions d'un développement économique et social durable du pays, à travers la réflexion, la

⁸⁸ www.sonatrach.com

⁸⁹ www.rse-algerie.com

⁹⁰ www.djazairss.com

communication et la promotion de toute initiative économique positive dont la RSE ⁹¹.

c) Le Réseau Algérien des Femmes en économie verte (RAFEV) :

Est un espace ouvert aux femmes, créé en novembre 2012, ce réseau opère particulièrement dans le domaine de l'économie verte et des énergies renouvelables, le RAFEV est un forum de promotion des bonnes pratiques sociétales et de développement.⁹²

d) Le Réseau des associations pour la promotion du développement rural durable :

La création de ce réseau résulte de la volonté de faire participer la société civile dans la définition et la mise en œuvre des programmes de lutte contre la désertification et du développement rural durable en zone de montagne, il rassemble une quinzaine d'associations. Cette plateforme est accompagnée d'une autre plateforme dénommée la plateforme d'échange sur la RSE, et aussi dotée d'un site internet www.rse-algerie.org, toutes ces initiatives qu'on vient de citer ont pour objet de faire connaître les bonnes pratiques des entreprises en matière de la RSE et de développement durable et de faciliter le partage d'expériences.

Notamment grâce à des réunions et conférences de travail parmi lesquelles on trouve :

1) Conférence internationale :

Organisée à Alger, le 13 décembre 2011 par le CJD (Club algérien des jeunes dirigeants algériens), l'Agence Nationale de Développement des PME (AND PME) et le GIZ (Coopération technique allemande), intitulée « Développement durable : la responsabilité sociétale des entreprises levier de croissance pour les PME) dans le cadre dans les politiques de mises en œuvre en Algérie pour promouvoir la création d'entreprise et améliorer la compétitivité des PME, surtout en intégrant des critères de développement durable (Programme Algéro-Allemand DEVED).

2) Conférence africaine sur l'économie verte

Organisée à Oran, le 22 et 23 février 2014 dans le cadre du développement durable et de l'éradication de la pauvreté, cette La conférence a été proposée par le premier ministre algérien pour unifier les positions des pays d'Afrique sur les grands enjeux environnementaux à l'échelle mondiale.

⁹¹www.eeas.europa.eu.

⁹² ouada-yazid.over-blog.com article sur «la responsabilité sociétale des-entreprises RSE en Algérie »,2014. Consulté le 18/06/2021

3) La plateforme RSE Algérie :

Lancement de la plateforme RSE Alger, le 18 mars 2014 et son site internet www.rse-algerie.org

4) 1^{er} forum sur l'Éthique et la Responsabilité Sociétale :

Alger, le 26 mai 2014, vise à promouvoir le développement en Algérie de l'éthique et responsabilité sociétale citoyenne des entreprises et organismes publics.

3.1.2. Les engagements relatifs aux enjeux de la RSE que l'Algérie a fait sur le plan international**3.1.2.1. En matière de développement durable et environnement**

- « Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques le 9 Juin 1993 ;
- Convention de Rio sur la diversité biologique le 14 août 1995 ;
- Convention de Paris sur la lutte contre la désertification le 22 mai 1996 ;
- Protocole de Kyoto le 16 Février 2005 ».

L'Algérie a adopté la Déclaration de Millénaire des Nations Unies suivants (OMD 2000/2015) : les OMD de l'année en cours de l'Algérie sont répartis sur les domaines suivants:

- « Réduire l'extrême pauvreté et faim ;
- Assurer l'éducation primaires pour tous ;
- Promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes ;
- Réduire la mortalité infantile ;
- Améliorer la santé maternelle ;
- Combattre les maladies ;
- Assurer un environnement humain durable ⁹³».

Pour présenter les progrès enregistrés par le pays, « l'Algérie a remis un rapport national sur les OMD en 2005, et en 2010 ». Les OMD arrivant à échéance les pays participants ont préparé de nouveaux objectifs de développement durable (ODD) en vue de leur adoption à l'AG des Nation Unies en septembre 2015, l'Algérie vise à préparer son agenda du développement

⁹³ www.undp.org

durable jusqu'au en 2030.

3.1.2.2. En matière social et droits de l'homme

L'Algérie a ratifié 8/8 conventions fondamentales qui sont :

- « Convention (n°29) sur le travail forcé le 29 Octobre 1962 ;
- Convention (n°87) sur la liberté syndicale et protection du droit syndical le 29 octobre 1962 ;
- Convention (n°98) sur le droit d'organisation et de négociation collective le 29 octobre 1962 ;
- Convention (n°100) sur l'égalité de rémunération le 29 octobre 1962 ;
- Convention (n°105) sur l'abolition du travail forcé le 12 juin 1969 ;
- Convention (n°111) concernant la discrimination (emploi et profession) le 12 juin 1969 ;
- Convention (n°138) sur l'âge minimum (Age minimum spécifié : 16ans) le 30 avril 1984 ;
- Convention (n°182) sur les pires formes de travail des enfants le 9 Février 2001 ⁹⁴»

Pour ce qui concerne les Droits de l'Homme :

- « Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux, et culturels le 12 Septembre 1989 ;
- Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale le 14 février 1972 ;
- Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes le 22 mai 1996 ;
- Charte africaine des droits de l'homme et des peuples ;
- Convention relative au droit de personne handicapé le 4 décembre 2009⁹⁵ ».

3.2. Le cadre institutionnel de la RSE en Algérie

⁹⁴ www.ilo.org

⁹⁵ <https://treaties.un.org>

Sur le plan institutionnel le ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement a créé plusieurs organismes :

- Le Centre National des Technologies de Production plus Propres (CNTPP) ;
- L'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable (ONEDD) ;
- Le Centre de Développement des Ressources Biologiques (CDRB) ;
- L'Agence Nationale des changements climatiques ;
- Le Portail National des Energies Renouvelables.

3.2.1. Le Centre National des Technologies de Production plus propres (CNTPP)

« Le Centre National des Technologies de Production plus Propres (CNTPP) est un établissement public à caractère industriel et commercial créé par le décret exécutif n°02-262 du 17 aout 2002. Il est l'un des outils qui rentre dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale en matière de protection de l'environnement, le C.N.T.P.P jouera le rôle de coordinateur et de catalyseur d'un marché national de production propre. Ce centre a des objectifs qui sont les suivants :

- La création d'un espace de transfert de savoir-faire et d'échange d'information techniques et d'expérience en matière de production plus propre ;
- L'émergence d'une industrie respectueuse de l'environnement privilégiant les procédés de fabrication moins polluants et consommant moins de ressources naturelles ;
- L'amélioration de la productivité et la compétitivité des entreprises algériennes dans le cadre du respect des exigences environnementales⁹⁶ ».

3.2.2. L'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable (ONEDD)

« Créé par le décret exécutif n°02-115 du 02 avril 2002, à l'échelle nationale, sa création s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Nationale d'Action pour l'Environnement et Développement Durable -PNAE-DD- et La Stratégie Nationale pour l'Environnement –SNE- en matière d'observation et de mesure de la pollution. L'ONEDD constitue l'outil de l'État Algérien en matière de surveillance des milieux naturels pour la protection de l'environnement ;

⁹⁶<http://www.cntppdz.com>.

Et à l'échelle International, par :

- La Conférence de Rio de Janeiro sur l'Environnement et le Développement ;
- La Convention de Barcelone pour la protection de la mer Méditerranée contre la pollution ;
- La Conférence Stockholm, première grande conférence internationale sur l'environnement qui soulignent la responsabilité des États à l'égard, des milieux naturels, de la conservation intelligente de ces ressources ⁹⁷».

3.2.3. Le Centre de Développement des Ressources Biologiques :

« Créé par le décret n°04-189 modifiant et complétant le décret n°02-371 portant sur la création, organisation et fonctionnement d'un centre de développement des ressources biologiques. Chargé des activités liées à la connaissance, à la conservation et à la valorisation de la diversité biologique.

A ce titre, le centre a pour missions de :

- Centraliser l'ensemble des inventaires de la faune, de la flore, des habitats et des écosystèmes ;
- Contribuer, en concertation avec les secteurs concernés, à l'élaboration des plans de valorisation des ressources biologiques dans le cadre du développement durable ;
- Proposer, en concertation avec les secteurs concernés, la conservation des ressources biologiques nationales selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur ;
- Promouvoir la mise en œuvre des programmes de sensibilisation du public concernant la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique ⁹⁸».

3.2.4. L'Agence Nationale des Changements Climatiques

« Créer par le décret exécutif n° 05-375 du 26 septembre 2005, complété, portant la création de l'agence nationale des changements climatiques, fixant ses missions et définissant les modalités de son organisation et de son fonctionnement ;

⁹⁷<http://onedd.org/entreprise/presentation>.

⁹⁸ <http://faolex.fao.org>

Sous l'autorité du directeur général, assisté d'un directeur général adjoint, l'agence nationale des changements climatiques comprend :

- Le département des études et de synthèse ;
- Le département de l'inventaire et de la base des données ;
- Le département de l'information et de la sensibilisation ;
- Le département de l'administration et des finances ⁹⁹».

3.2.5. Le Portail National des Energies Renouvelable :

Le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) et le Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER) ont mis en place le portail National des Energies Renouvelables qui vise à améliorer l'accès à l'information scientifique et technique et à faciliter l'échange et le partage du savoir dans le domaine des énergies renouvelables.

Le Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER), en tant que pôle scientifique a toujours été innovateur dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Il a très vite perçu l'importance et l'intérêt stratégique de développer un ensemble d'actions destinées à améliorer le transfert des résultats de recherche des laboratoires universitaires et centres de recherche et favoriser le rapprochement entre les scientifiques et les entreprises innovantes dans le domaine des énergies renouvelables.

Le « Portail des Energies Renouvelables » propose plusieurs services :

- Annuaire des institutions et structures nationales œuvrant dans le domaine des énergies renouvelables.

L'Algérie est un pays ex-socialiste concerné par la transition vers une économie de marché, un pays ouvert au capital étranger, et avant de s'engager dans une pratique de responsabilité

⁹⁹ <https://portail.cder.dz>

Chapitre II : Les motivations d'engagement dans une démarche

sociale, l'Algérie a élaboré des normes et des règlements relatifs à la RSE, et aussi a ratifié presque toutes les conventions fondamentales et elle a assisté aux conférences qui visent la préservation et la protection du capital humain, environnemental et social, au niveau national, régional et international et elle a mis en place plusieurs institutions qui ont pour objet la mise en œuvre de la politique nationale en matière de la RSE, l'échange de savoir-faire et d'expérience en matière de production moins polluante, et aussi dans le domaine des énergies renouvelables. La section à venir va traiter la norme ISO 26000, norme dite sociale et considérée comme instrument mise en œuvre de la RSE.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Belkis Chafia, Bouzid Noura « Le financement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, impact sur les coûts et les résultats : cas ENIEM » mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales promotion 2015 page 32.

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons subdivisé le travail en trois sections : en premier lieu nous avons parlé sur les motivations d'engagement à la RSE. Dans la seconde section avons abordé le processus d'engagement à la démarche RSE et en fin dans la troisième et dernière section nous avons parlais sur la RSE en Algérie par une lecture à travers l'ISO 26000.

Aujourd'hui, la RSE est véritablement institutionnalisée dans le monde des affaires. Mettre en place des pratiques de la RSE dans une entreprise c'est d'engager dans une ou plusieurs démarches, suivant une ou plusieurs des dimensions environnementales, économiques ou sociales, auprès des parties prenantes. Le cadre théorique de la stratégie nous a permet de découvrir l'existence de plusieurs facteurs de motivations des entreprises dans la démarche RSE.

Enfin, le chapitre suivant sera consacré à l'étude du cas pratique de notre travail de recherche réaliser au niveau de la SPA AGRANA FRUIT à AKBOU, la première section exposera une présentation de l'organisme d'accueil sur tous les plans, allant de l'historique jusqu'à la place de cette dernière dans l'économie, ensuite la méthodologie de recherche et enfin une étude des travaux en matière de motivation RSE réalisés à son niveau.

Chapitre III
Analyse des résultats de
l'enquête SPA AGRANA
FRUIT

Introduction

Ce dernier chapitre fait l'objet d'une étude de cas faite au niveau de la SPA AGRANA FRUITS. Cette étude est basée sur une enquête qualitative représentée par un questionnaire qui nous à permet de mieux cerner les informations nécessaires à cette étude.

C'était obligatoire voir nécessaire de subdiviser ce chapitre en trois sections, permettant une meilleure compréhension et une vision plus approfondie de notre étude. Nous avons tracé à travers ces sections, le déroulement de l'enquête, présentation de l'organisme d'accueil, présentation de la méthodologie de recherche et l'implication de la SPA en matière de la RSE.

Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil

Nous avons effectué un stage étalé sur une période d'un mois du 01/06/2021 au 30/06/2021, durant cette période de stage nous avons collecté toutes les informations nécessaires pour notre thématique de recherche. Nous avons été conviées à faire une visite générale aux différents services de l'entreprise afin d'obtenir les informations nécessaires à notre thématique de recherche.

1.1. Présentation de la SPA AGRANA FRUIT

AGRANA FRUIT c'est une société par action, et unité de transformation et conditionnement de fruits destinée à l'industrie des yaourt, boisson, glace, pâtisserie et biscuits, aux capitaux privés de 90 000 000 ,00 dinar algérien, cette SPA est créée exactement en juillet 2007 avec 2000 actions :

- **FRULACT SGPS DE 1013 actions**
- **BOUSSAAD BATOUCHE de 600 actions**
- **FAROUK BATOUCHE 383 actions**
- **AOURTILANE FARID 01 action**
- **JOAO MIRANDA 01 action**
- **FRANSISCO MIRANDA 01 action**
- **ARMENIO MIRANDA 01 action**

La direction générale de cette entreprise s'engage dans une démarche qualité, par la mise en place d'un système de management de sécurité des denrées alimentaires selon le référentiel FSSC 22000 (version 5/mai 2019) et selon le principe et méthode HACCP (Analyse des

Chapitre III : Analyse des résultats de l'enquête SPA AGRANA FRUIT

dangers et maîtrise des points critiques).

Figure 6: Certificat SPA AGRANA FRUIT ALGERIA



Certificat

Certificate

Certificat n° 2018/79435.4



AFNOR Certification certifie que le système de management de la sécurité des denrées alimentaires mis en place par :

SPA AGRANA FRUIT ALGERIA

sur le site suivant :

ZAC TAHARACHT AKBOU WILAYA DE BEJAIA DZ 06200 BEJAIA, ALGERIE

pour les activités suivantes :

PRODUCTION ET EXPEDITION DE PREPARATIONS DE FRUITS, PUREES DE FRUITS, PREPARATION DE MELANGE DE FRUITS, CACAO ET CANNELLE, PREPARATIONS DE FRUITS AVEC DU MIEL, PUREES CONGEELES ET NAPPAGE (SAUCE CHOCOLAT) POUR LES INDUSTRIES AGRO- ALIMENTAIRES ET DISTRIBUTEURS EN CONTENEURS INOX, SACS ASEPTIQUES, SEAUX EN PLASTIQUE, BARQUETTES ET BIG- BAG.

Cat. CII - Transformation de denrées périssables d'origine végétale
Cat. CIII- Transformation de denrées périssables d'origine animale et végétale (denrées mixtes)
Cat. CIV - Transformation de denrées stables à température ambiante

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :

FSSC 22000 (version 5.1 - November 2020)

Protocole de certification des systèmes de sécurité des denrées alimentaires composé des éléments suivants : l'ISO 22000:2018, l'ISO/TS 22002-1 : 2009 et les exigences additionnelles du référentiel FSSC 22000 (version 5.1 - November 2020).

La validité de ce certificat peut être vérifiée sur la base de données des sites certifiés FSSC 22000 disponible à l'adresse www.fssc22000.com.

Un audit complet à distance a été effectué

Date de certification initiale	:	2018-06-14
Date de décision	:	2021-06-16
Date de réémission	:	2021-06-16
Date d'expiration	:	2024-06-13



Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification

Flashez ce QR Code pour vérifier la validité du certificat

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org



1.2. Historique de la SPA AGRANA FRUITS (ex FRULACT ALGERIE)

1987 – Naissance : Frulact est né dans le Nord du Portugal, à Maia, en 1987. L'ouverture de cette usine fut le point culminant des années d'expérience de ses mentors dans l'industrie de produits laitiers.

1998 – Croissance : En 1998 Frulact s'étend à Covilhã, à Ferro, avec une nouvelle usine localisée à proximité de grandes zones de culture de fruits.

1999 – Internationalisation : L'année 1999 a été marquée par la conquête de nouvelles frontières stratégiques. Frulact arrive au Maroc pour servir une filière d'industries du secteur alimentaire et le marché de la grande consommation.

2000 – Expansion : Frulact continue son processus d'expansion et arrive en Tunisie en 2000 avec une nouvelle usine qui sert de plate-forme d'approvisionnement des marchés de l'Afrique du Nord et Moyen-Orient.

1.3. Evolution de la SPA ELAFRUIT (ex FRULACT ALGERIE)

2006 – Développement

C'est l'année qui renforce le pari dans le développement du Groupe Frulact avec le début de l'édification de la nouvelle usine à Tortosendo, à Covilhã. Une unité stratégiquement localisée proche des zones de production fruiticole élevée.

Toujours en 2006, Frulact fait un pas supplémentaire dans la conquête de l'Europe, avec l'acquisition de l'entreprise française du secteur GBP (Granger Bouquet Pau). La nouvelle Frulact France renforce la stratégie de proximité vis à vis de ses clients, dans le second principal marché d'Europe dans son cor e-business.

2007/2008 – Extension

Frulact renforce sa pénétration en Afrique du Nord et au Moyen-Orient avec l'installation d'une unité de production en Algérie et une deuxième au Maroc. Cette période est marquée par l'intégration du Groupe dans le réseau COTEC qui lui a par ailleurs attribué le Prix Innovation 2007.

2009/2010 – Développement Durable

En 2009/10, Frulact continuera à miser sur sa présence sur les marchés français et européen, profitant des opportunités pour sa croissance organique et moyennant les conditions du marché et de l'effort de compétitivité qui est actuellement exigé à tous les acteurs.

Par conséquent, Frulact prévoit la concrétisation d'un projet qui servira de levier pour optimiser les investissements réalisés au cours de plusieurs années en termes d'Innovation et

Technologie pour poursuivre les objectifs qui lui tiennent à cœur : le développement durable et l'amélioration continue du service au client.

2011/2012 – Frutech et consolidation de la présence internationale

L'année 2012 marque la concrétisation du Frutech – Centre d'Innovation & Technologie Agro-alimentaire opérant comme levier du pari et de l'optimisation des investissements réalisés au cours de plusieurs années en termes d'Innovation et Technologie en vue de la poursuite des objectifs qui tiennent tout particulièrement à cœur à Frulact : la durabilité et l'amélioration continue du service rendu au client.

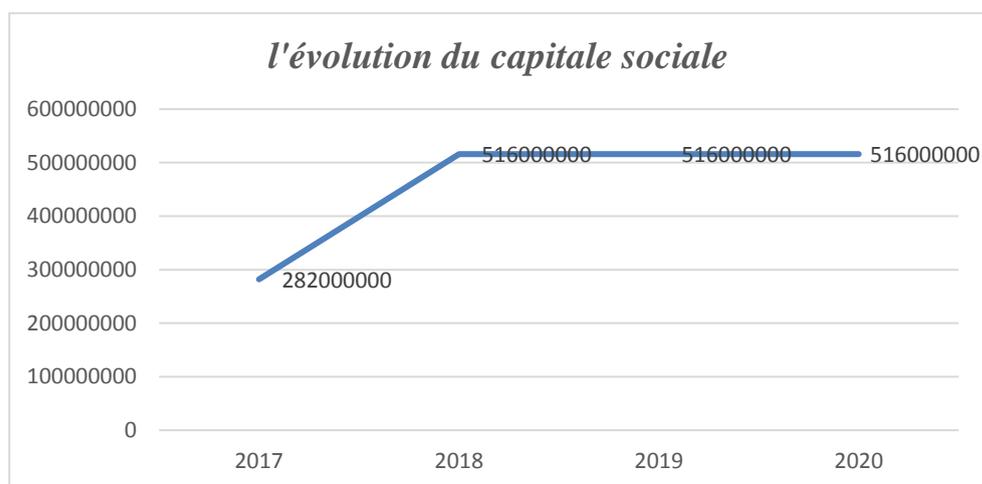
Poursuivant l'ambitieux objectif de globaliser ses activités, Frulact a également concrétisé vers mi-2012 le lancement des opérations de deux nouvelles unités industrielles : Innova fruits implantés au Maroc et Frulact South Africa localisée à Pretoria en Afrique du Sud.

Cette période marque également la célébration du 25ème anniversaire du Groupe Frulact.

1.4. Les caractéristiques de la SPA AGRANA FRUITS.

- a) **Dénomination sociale** : Société par action Frulact Algérie.
- b) **Siège social** : Zone d'activité commerciale Taharacht Akbou Wilaya de Bejaïa, Algérie.
- c) **Forme juridique** : Société Par Action au capital de 90 000 000 ,00 dinar algérien.
- d) **Nombre d'effectifs** : est 114 employés en 2021 avec les apprenties
- e) **Evolution de la capitale sociale** : Le capital social en 31/12/2017 est de 282 000000.00 DA. Une augmentation a été faite en 31/12/2018 pour un montant de 516 000000,00, donc on conclut que la capitale sociale a été augmenté de 234 000 000.00 Da en une seule année, après le rachat de 49% de groupe autrichienne du capital ELAFRUIT.

Figure 7: l'évolution du capital social SPA AGRANA FRUIT



Source résultat de notre enquête

f) Situation géographique : Frulact Algérie est implantée :

- Dans une zone industrielle « TAHARACHET » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque 70 unités de productions agroalimentaire et en cours d'expansion.
- A deux (02) km d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelque dizaine de mètres de la voie ferrée.
- A 60 km de Bejaia, chef-lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort tract et un aéroport international et reliant divers destination (Paris, Marseille, Lyon, st Etienne et Charleroi).
- A 170 km à l'ouest de la capital Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : DANONE, RAMDY, SOUMMAM, IFRI...etc.

1.5. La transaction de la SPA FRULACT à la SPA ELAFRUITTS et à la SPA AGRANA fruits

C'est le président du conseil d'administration de l'entreprise, Boussaad Batouche, qui l'a annoncé dans un communiqué rendu public dans l'après-midi de dimanche. Son groupe a racheté la totalité des actions détenues par son partenaire portugais et Frulact Algérie s'appellera désormais Elafruits (pour Elaboration de Fruits). Le capital social a été porté de 120 millions de Dinars à 282 millions de Dinars, précise le communiqué du groupe Batouche, dont le siège et l'unité sont basés dans la zone industrielle de Taharacht, à Akbou.

Chapitre III : Analyse des résultats de l'enquête SPA AGRANA FRUIT

L'entreprise poursuivra ses activités de production de préparations à base de fruits destinées à ses clients de l'industrie algérienne de l'agroalimentaire (yaourt, pâtisserie, confiserie, boissons à base de fruits...), avec un nouveau plan d'expansion qui lui permettra d'augmenter ses capacités et répondre à la demande croissante du marché.

Nouvelles structures, nouvelle organisation Selon le patron du Groupe Batouche, cette reprise du contrôle de la joint-venture sera immédiatement par des actions de réorganisation et de restructuration significatives de ses structures en vue, indique le communiqué, d'assurer

« Une meilleure prise en charge des besoins du marché algérien ». C'est ainsi que des structures nouvelles ont été créées, à l'instar du laboratoire de recherche et de développement, été doté «de moyens modernes et d'un encadrement hautement qualifié » et une direction commerciale à l'écoute de la clientèle pour une meilleure prise en charge de ses préoccupations.

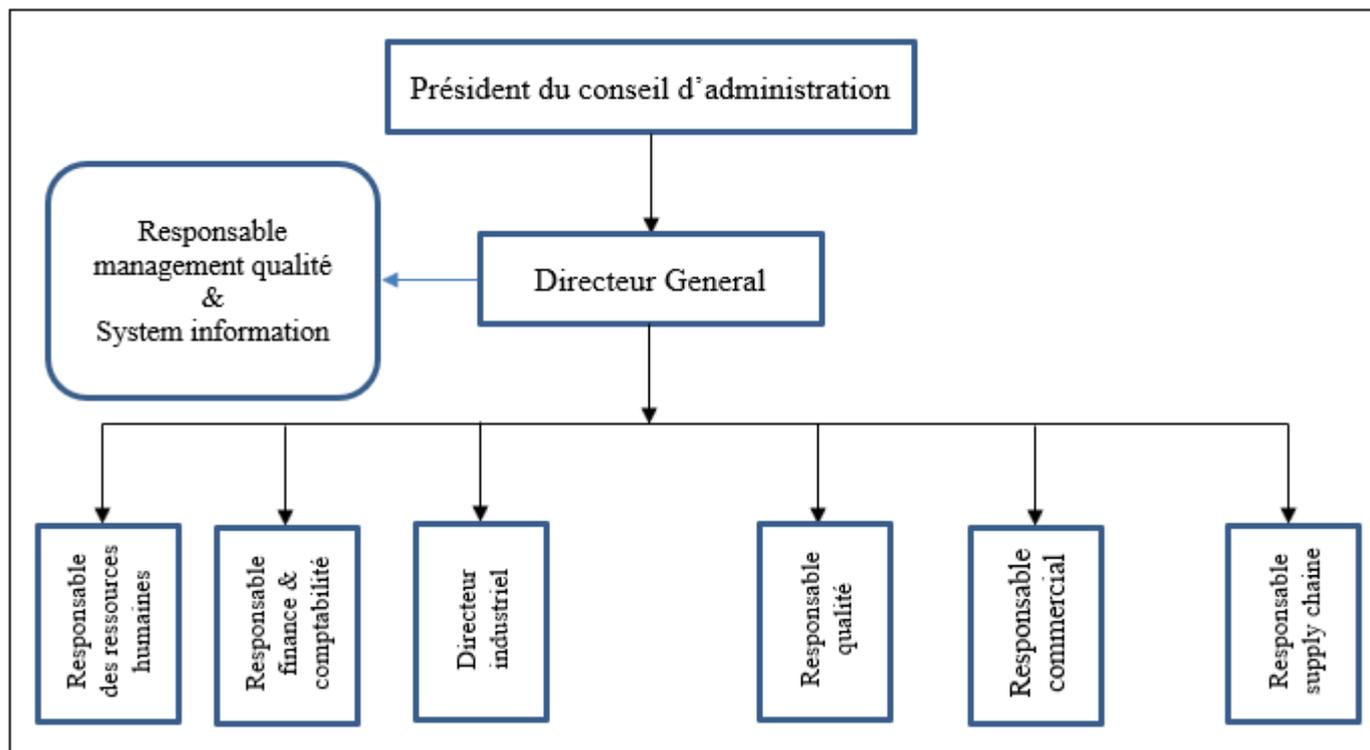
La réorganisation et la restructuration de la société a nécessité de gros efforts, a-t-on soutenu, «de la part du Groupe Batouche qui a recruté des cadres nationaux et internationaux de très haut niveau, réalisé des investissements de modernisation, de remise à niveau de ses procédures de gestion, de son personnel et de ses installations ».

Pour cela les fonds propres de la société ont été considérablement renforcés et des études sont en cours pour augmenter ses capacités de production. Elafruits bénéficie du soutien en amont, de la Société de transformation des produits agricoles (STPA), une autre entreprise faisant partie du Groupe Batouche.

Le 12 juillet 2018, le groupe autrichien AGRANA rachète 49% du capital d'Elafruits. L'unité de production basée à AKBOU produit. Actuellement environs 5000 tonnes par an et avec ce partenariat la capacité des deux lignes de production qui détient cette usine a 15000 tonnes par an.

1.6. Organigramme simplifié de la structure SPA AGRANA FRUIT

Figure 8 : Organigramme simplifié de la structure SPA AGRANA FRUIT



Source : document interne de l'entreprise.

1.7. L'organisation de l'entreprise

L'entreprise AGRANA FRUIT s'organise et se compose de :

- **Direction générale** : qui assure la bonne gestion de l'entreprise et supervise tout son électif.
- **Direction de ressource humaine** : elle regroupe le service personnel, le service hygiène et parc.
- **Le service approvisionnement** : il s'occupe de l'approvisionnement de la matière première, et tout autres produits nécessaires à l'activité de l'entreprise, ce service est divisé en 2 sections : achat et gestion des stocks.
- **Le services comptabilité et finance** : il rassemble trois fonctions complémentaires qui sont : fonction financière, fonction comptabilité général et comptabilité analytique.
- **Service de maintenance et moyen générale** : Il veille à ce que l'équipement de production soit en bonne état marche afin de garantir une durée de vie maximal.

- **Service commercial** : ce service est chargé de commercialiser ces produits, planifier ces ventes et prospecter le marché national.

1.8. Gamme de production de la SPA AGRANA fruit et les produits que l'entreprise propose sur le marché

La mission de SPA AGRANA FRUIT est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière de produits. SPA AGRANA Fruit Algérie, inspire ces clients en leur offrant des solutions innovantes destinées à l'industrie des produits laitiers, des glaces, de la pâtisserie et de la restauration hors foyer. Elle propose des préparations de fruits, préparations aux parfums chauds et préparations salées, ainsi que des spécialités de fruits. L'entreprise propose plusieurs produits spécifiques, à chaque client son produits.

Les figures ci-après présentes les différentes gammes de produits :

Figure 9: Différente catégorie de gamme de production SPA AGRANA FRUIT.



Source : document délivrée par le service commercial

Ci-dessous on vous présente les produits correspondant à chaque catégorie :

a) Catégorie DAIRY :

Cette préparation destinée à l'industrie des produits laitiers peut être employées pour une grande variété d'applications et utilisées dans le produit fini de différentes manières :

Utilisations dans les produits laitiers :

- Yaourts
- Yaourts à boire
- Desserts lactés
- Boissons lactées
- Autres produits laitiers fermentés.

Utilisations dans les substitues au lait :

- Soja
- Amande
- Noix de coco
- Avoine
- Lupin
- Pois....

Figure 10 : gamme de produits laitiers et leurs substituts.



AGRANA FRUIT CAPABILITIES

PREPARATIONS FOR DAIRY

FRUIT PREPARATIONS	BROWN FLAVOR PREPARATIONS	CEREAL, GRAIN & SEED PREPARATIONS	PREPARATIONS WITH INCLUSIONS	SAVORY PREPARATIONS
				
Preparations with: <ul style="list-style-type: none">• Strawberries, raspberries, blueberries and cherries• Stone and pip fruits Citrus fruits• Tropical/Exotic fruits	Preparations with: <ul style="list-style-type: none">• Chocolate• Caramel• Vanilla• Coffee• Nuts• Biscuit & Cake	Wide range of: <ul style="list-style-type: none">• Cereals assortment• Cereals shape• Crunchy cereals	<ul style="list-style-type: none">• Chocolate chips• Crunchy chocolate balls• Chocolate bally with fruit inside• Jelly balls• Dry infused fruits• Restructured fruits• Others	<ul style="list-style-type: none">• Herbs• Spices• Vegetables• Fish• Meat

Source : document délivrée par le service commercial.

b) Catégorie ICE CREAM :

Cette catégorie de produits peut être utilisée dans les glaces à base d'eau, de lait et de substituts au lait, ainsi que dans les yaourts glacés et les sorbets.

Figure 11 : Gamme de produits pour glaces.



AGRANA FRUIT CAPABILITIES

PREPARATIONS FOR ICE CREAM

<i>FRUIT PREPARATIONS</i>	<i>BROWN FLAVOR PREPARATIONS</i>	<i>PREPARATIONS WITH INCLUSIONS</i>
		
<p>Preparations with:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fruit pieces, standard or semi-infused• Small fruit chunks• No pieces but with fruit puree, fruit juice, etc.	<p>Preparations with:</p> <ul style="list-style-type: none">• Chocolate• Caramel• Vanilla• Coffee• Nuts• Biscuit & Cake	<ul style="list-style-type: none">• Chocolate chips• Crunchy chocolate balls• Chocolate bally with fruit inside• Jelly balls• Dry infused fruits• Restructured fruits• others

Source : document délivrée par le service commercial.

c) Catégorie FOOD SERVICE :

Cette catégorie de produits destinés à la restauration hors foyer comprend des préparations de fruits, des préparations aux parfums chauds et des préparations avec inclusions. Par ailleurs, nous proposons des sauces et nappages ainsi que des sirops. Ces produits peuvent être utilisés dans les glaces, sundaes, milk-shakes, boissons, smoothies et pâtisseries.

Figure 12: Gamme de produits pour Food service.



AGRANA FRUIT CAPABILITIES PREPARATIONS FOR FOOD SERVICE

SAUCES & TOPPINGS



- With fruit flavors
- With brown flavors
- For ice cream, sundae

SYRUPS FOR DRINKS



- With fruit flavors
- With brown flavors
- For milk shakes and other drinks

SMOOTHIES



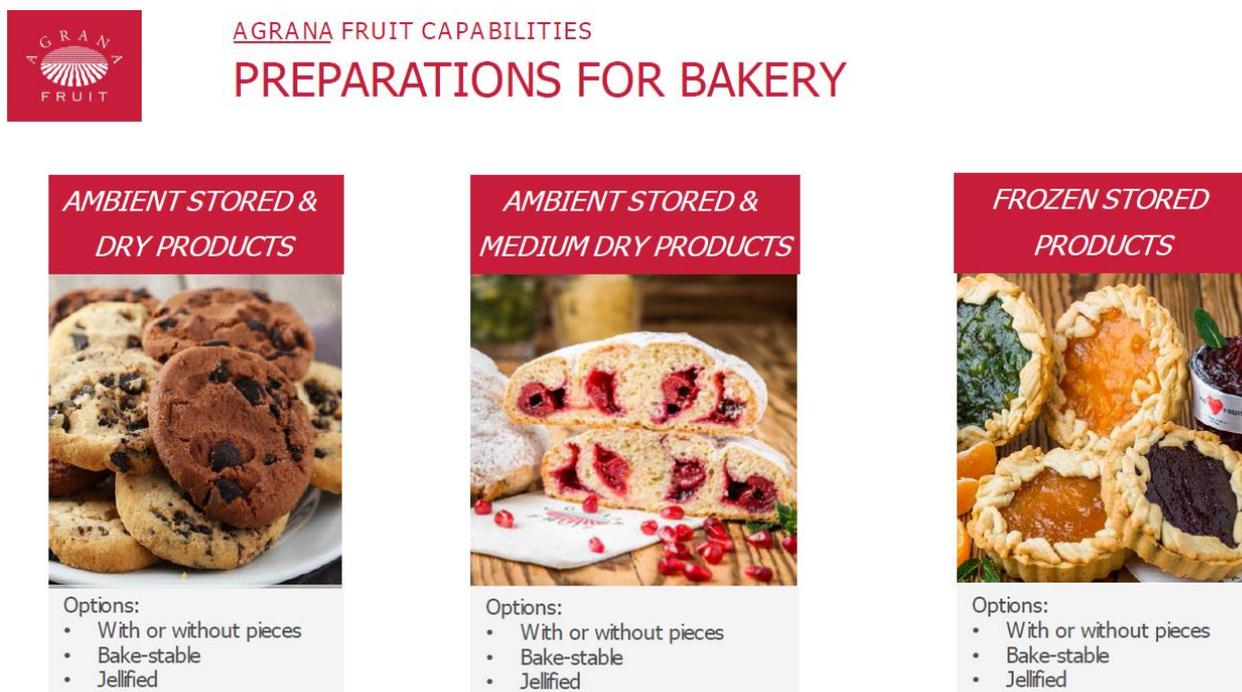
- Various types of smoothies
- With 100% fruit or concentrated solutions

Source : document délivrée par le service commercial.

d) Catégorie BAKERY :

SPA AGRANA FRUIT spécialisés dans le développement à façon de divers produits destinés à l'industrie des pâtisseries. Elle propose un grand choix de fourrages aux fruits et aux parfums chauds, ainsi que des spécialités telles que des fruits surgelés ou secs.

Figure 13: Gamme de produits pour pâtisseries



Source : document délivrée par le service commercial.

Section 2 : Mécanismes de préparation de l'outil de recherche

Dans cette section, nous allons présenter les étapes ou la démarche de notre enquête, à travers un questionnaire, et la présentation des outils qui nous ont permis d'effectuer cette présente étude, suivi des différents résultats obtenus.

2.1. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de cette recherche, afin de faire une comparaison entre ce qui est abordé dans la théorie et ce qui est observé durant notre stage de pratique et pour pouvoir ensuite confirmer et infirmer nos hypothèses de départ, nous avons adopté une démarche qualitative qui consiste à faire une enquête par un questionnaire mené auprès des responsables de différents départements de la SPA AGRANA FRUIT. Dans le but de réunir les données et les informations nécessaires à notre étude. Par ailleurs nous avons distribué notre questionnaire dans six services qui sont :

- Destiné au service commercial.
- Destiné au service ressource humain.
- Destiné au service management qualité.
- Destiné au service supply chaine.
- Destiné au service industriel.
- Destiné au service comptable.

Afin d'accomplir notre travail d'une manière plus fluide et plus souple nous avons interrogé différents dirigeants de services.

2.2. L'objectif de la recherche

Rappelons que notre problématique de recherche est de répondre à la question suivante « Quelles sont les motivations d'engagement dans la RSE pour les entreprises de la région de Bejaia ? ». A travers ce travail, nous visons essentiellement à comprendre la perception de la RSE par certains dirigeants des services et voir quel est le degré de connaissance et d'application de celle-ci dans cette SPA AGRANA FRUIT, pour arriver à la fin à la vérification de la validité de nos hypothèses, tout en tenant compte du cadre théorique développé.

2.3. Le contenu du questionnaire

Notre questionnaire est composé de 30 questions, qui ont pour but d'apporter le maximum d'informations possible pour éclairer, expliquer et montrer leurs intérêts dans notre recherche, de cela est devenu nécessaire de diviser le questionnaire en 3 axes de questions qui se fera selon la nature et l'intérêt voulus démontrer par la réponse à ces questions.

- a) Le premier axe :** Des questions sont dédié à la présentation de l'entreprise, son identification et la détermination de son environnement et son positionnement sur le marché à travers les dix (10) questions.
- b) Le deuxième axe :** ce second axe fait l'objet de l'étude de l'approche RSE appliquée au sein de l'entreprise, ces questions servent à montrer et à déterminer le degré d'implication des dirigeants dans cette démarche.
- c) Le troisième axe :** met l'accent sur les motivations d'engagement de l'entreprise dans la responsabilité sociale d'entreprise.

Section 3 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

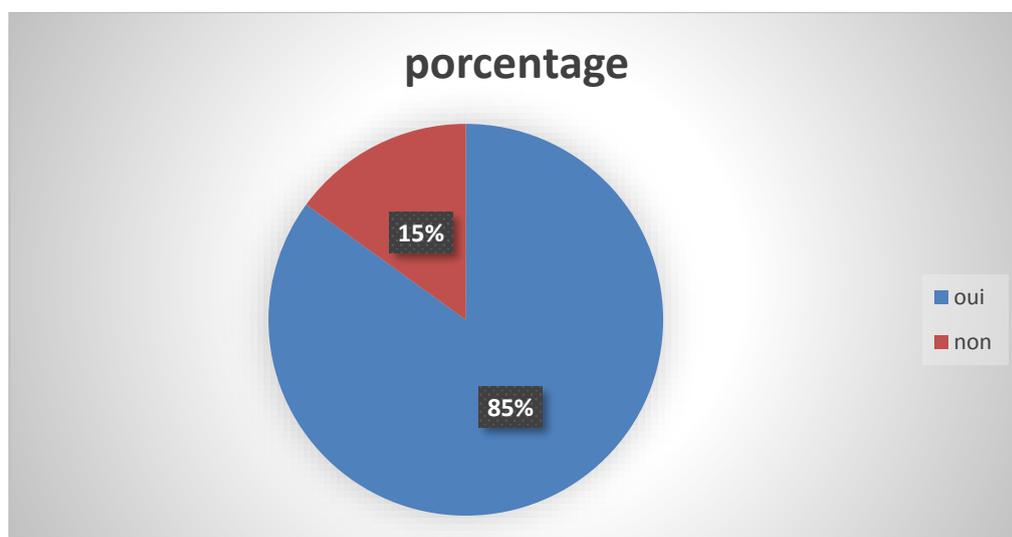
Cette section sera consacrée à la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire effectué auprès des 6 services, que nous avons ainsi trouvé exploitables et valides pour notre analyse.

3.1. Perception de la responsabilité sociale des entreprises chez AGRANA FRUIT

3.1.1. La connaissance de concept de la RSE

Cette figure ci-dessous répond à la question numéro 1 axe 2 (avez-vous déjà entendu parler de la RSE), cela fait apparaître que 85% des responsables de service AGRANA FRUIT ont déjà eu connaissance du concept RSE alors que 15% n'ont aucune idée de ce dernier. Cela est dû essentiellement à l'ouverture des entreprises aux nouvelles missions sociales et environnementales en dehors des activités économiques.

Figure 14: la connaissance de la RSE par les responsables de services AGRANA FRUIT.



Source : Résultat de notre enquête

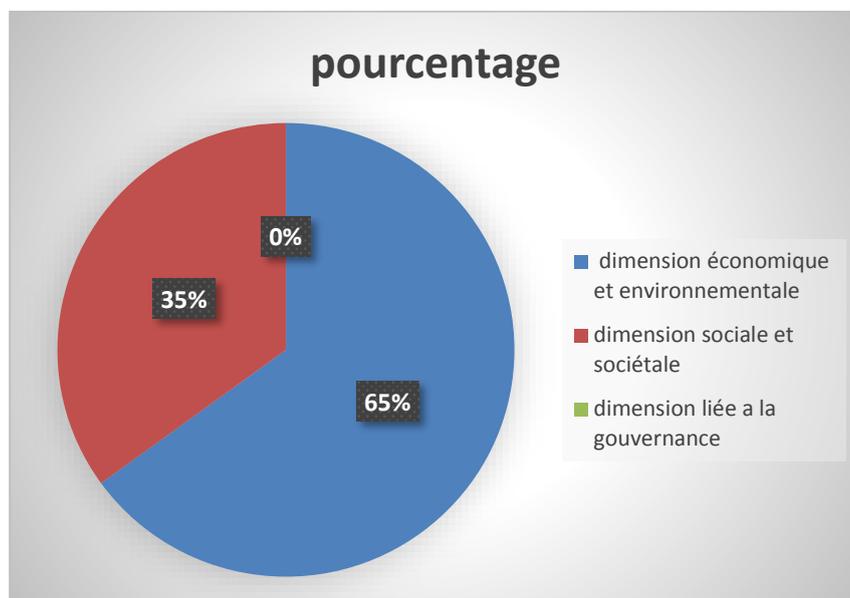
3.1.2. Politique ou Stratégie de développement durable ou de RSE

D'après notre enquête AGRANA FRUIT adopte une politique ou une stratégie de développement durable, on enregistre que les responsables déclarent avoir des pratiques RSE de nature économique et environnementale, qui sont de 65% et d'un taux de 35% pour la dimension sociale et sociétale. L'analyse de ces résultats montre que l'entreprise s'engage

Chapitre III : Analyse des résultats de l'enquête SPA AGRANA FRUIT

plutôt dans une démarche économique et environnementale pour faire des profits et la préservation de l'environnement, alors que la dimension sociale et sociétale est recalée en second position.

Figure 15: la nature de la RSE exercer par la SPA AGRANA FRUIT.

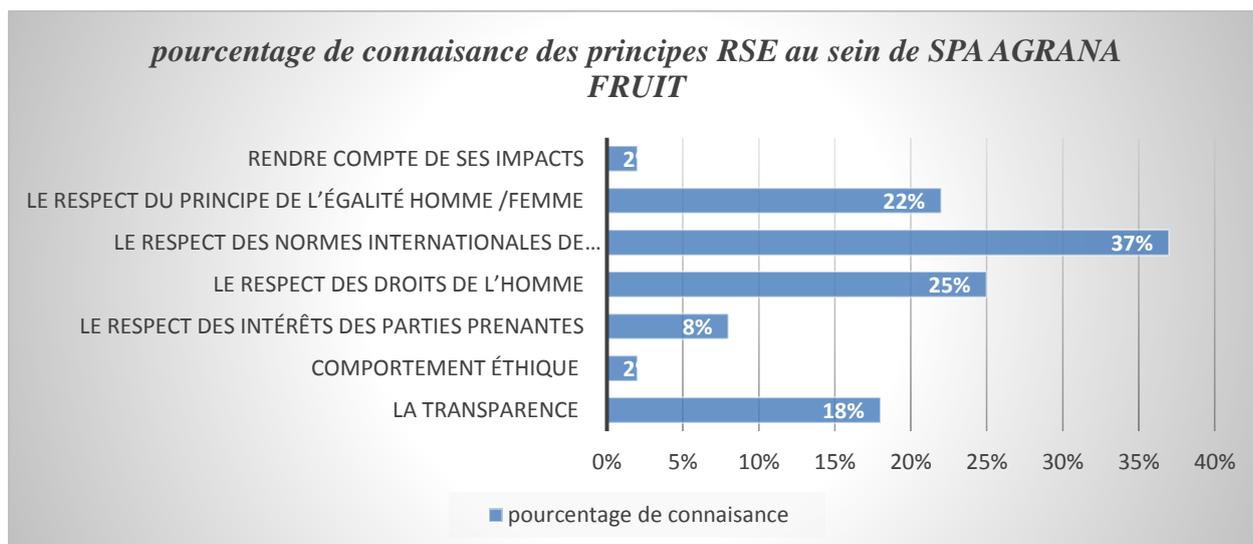


Source : résultat de notre enquête.

3.1.3. Les principes RSE appliqué au sein de AGRANA FRUIT

D'après la figure ci-dessous, l'analyse des résultats du questionnaire dévoile que les responsables de AGRANA FRUIT connaissent certains principes de responsabilité social et d'autre ne connaissent même pas quel sont ces principes. On constat que le principe respect des normes internationales de comportement est plus connu avec un taux de 37% et en second lieu le respect des droits de l'homme avec un taux de 25% et en troisième place le respect du principe de l'égalité homme/ femme.

Figure 16: les 7 principes de la RSE.

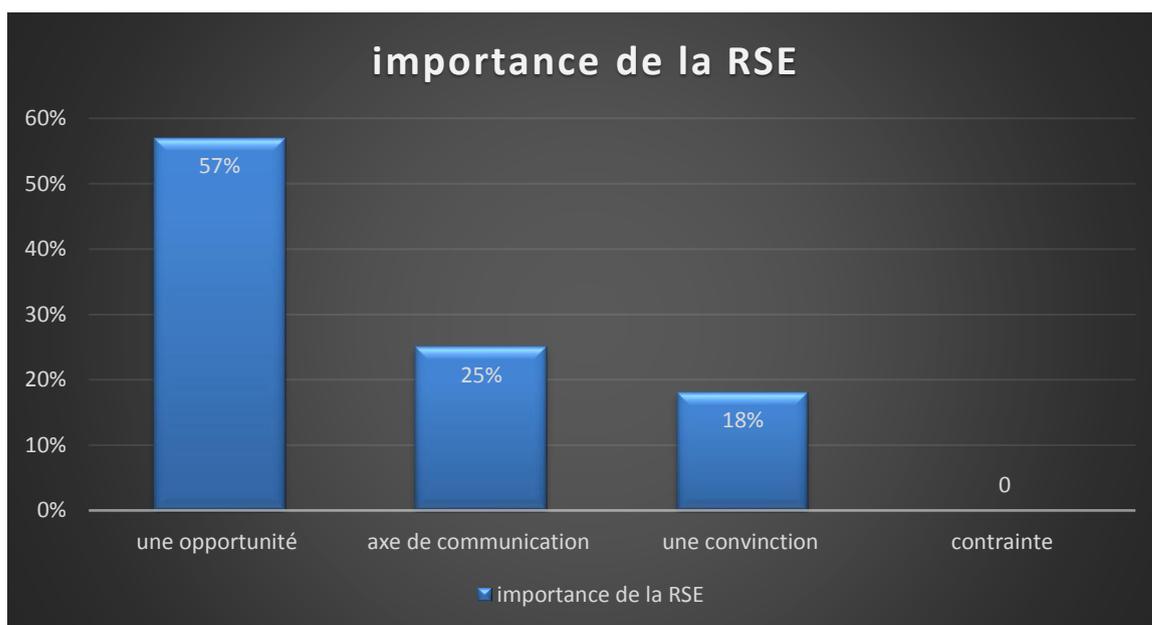


Source : résultat de notre enquête.

3.1.4. Importance de la RSE au sein de l'entreprise AGRANA FRUIT

Certains responsables de l'entreprise AGRANA FRUIT trouvent la RSE comme une opportunité pour l'entreprise et d'autre le trouvent comme une conviction et axe de communication, et pour la proposition « contrainte » aucune réponse n'est obtenue. 57 % voient la RSE comme une opportunité, 25 % voient la RSE comme un axe de communication contre 18 % qui la considère comme une conviction.

Figure 17: importance de la RSE au sein de SPA AGRANA FRUIT.



Source : résultat de notre enquête.

3.1.4. Les préoccupations de SPA AGRANA FRUIT

Selon le responsable de RH : « la politique de notre démarche RSE est basée sur les préoccupations suivantes :

- Ce qui concerne l'environnement :
 - Le recyclage des déchets.
 - La réduction de la consommation énergétique et d'eau.
 - Prévention de la pollution.
- Ce qui concerne le sociale et sociétale :
 - Equilibre vie privé/ vie professionnelle pour les employés (condition de travail, qualité de vie au travail).
 - La gestion de la compétence.
 - Diversité au travail.

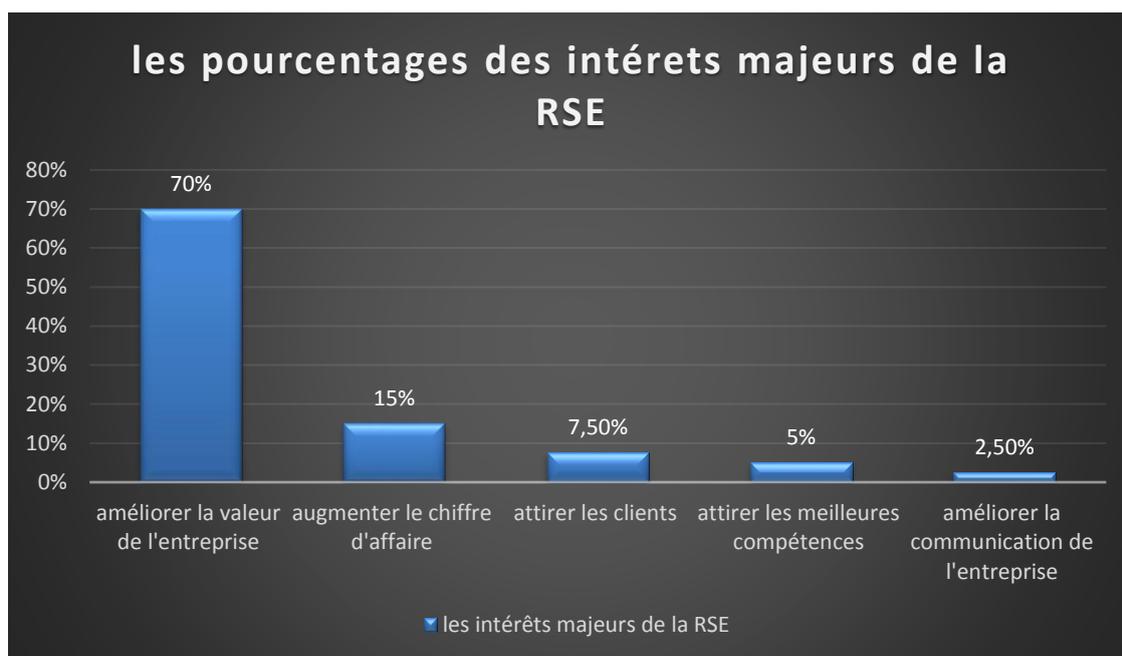
A travers ces réponses nous pouvons conclure que l'entreprise instaure une bonne politique de motivation en interne, elle s'intéresse au bien de ses salariés, améliore leur climat social car les conditions de travail est un facteur qui lui permettra d'être de plus en plus compétitive et la réussite de telle démarche.

3.1.5. L'intérêt majeur lié à la RSE

En ce qui concerne les intérêts majeurs de la RSE et d'après les résultats obtenus ci-dessus nous avons constaté que 70% des responsables de services disent que c'est d'améliorer la valeur de l'entreprise, tandis que 15% disent que c'est d'augmenter le chiffre d'affaires, 7.50% disent que c'est pour attirer les clients, 5% c'est pour attirer les meilleures compétences alors que 2.5% disent que c'est pour améliorer la communication d'entreprise.

En effet après un entretien avec le responsable RH elle nous a fait savoir que l'une des priorités SPA AGRANA FRUIT est d'améliorer la valeur de l'entreprise, et cela est très clair à car la majorité des cadres questionnés disent que c'est l'amélioration de la valeur de l'entreprise.

Figure 18: les intérêts majeurs de la RSE au sein de SPA AGRANA FRUIT

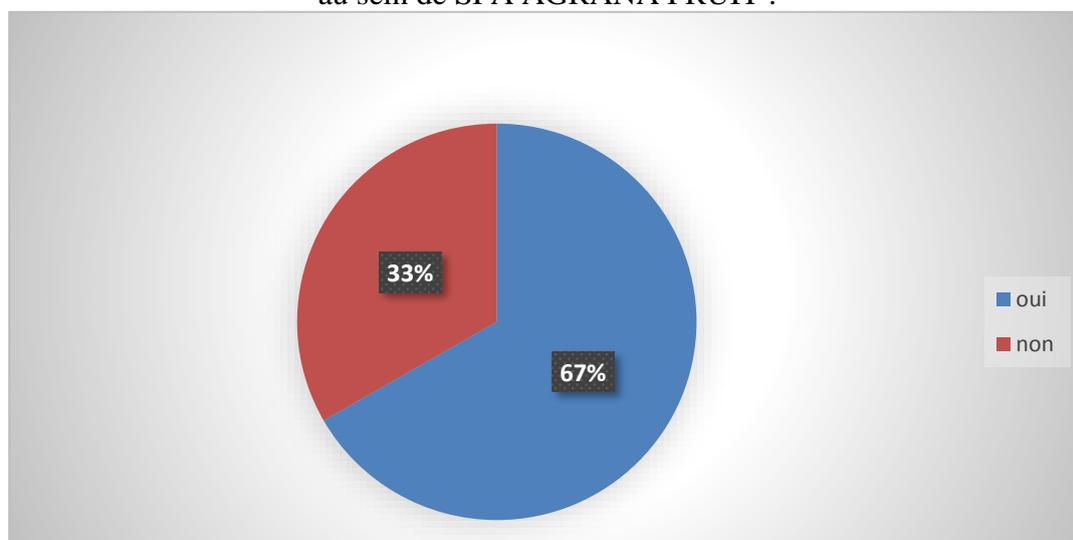


Source : résultat de notre enquête

3.1.6. L'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE

Pour ce qui est de la question relative à l'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE, et par rapport aux résultats obtenus, nous avons constaté que 67% disent que c'est tout à fait d'accord, et que 33% disent que c'est non. Pour plus d'éclaircissement nous nous sommes rapprochés d'un responsable de management qualité de l'entreprise qui nous a confirmé que le développement durable est l'un des éléments clés pour le développement de la RSE.

Figure 19: l'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE au sein de SPA AGRANA FRUIT :



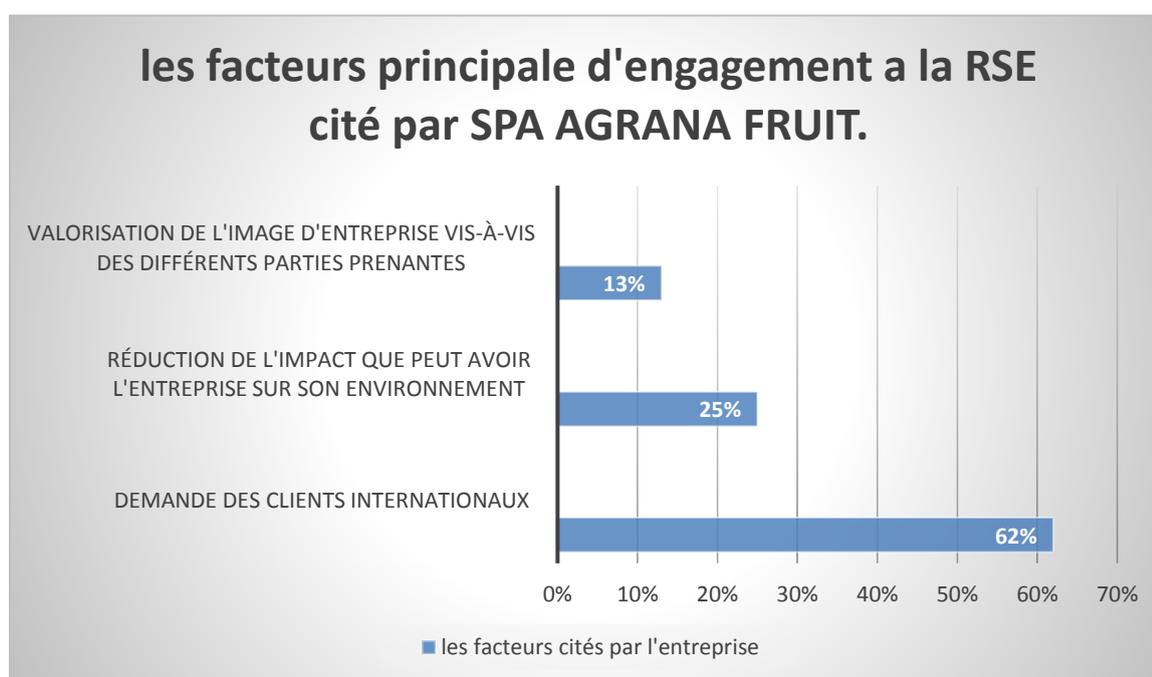
Source : résultat de notre enquête.

3.2. Les motivations de la RSE

3.2.1. Les facteurs d'engagement à la RSE cités par la SPA AGRANA FRUIT

La figure ci-dessous montre que le facteur principal qui a poussé la SPA AGRANA FRUIT à s'engagée dans une démarche RSE c'est la demande des clients internationaux avec un taux de 62% et en seconde position, c'est la réduction de l'impact que peut avoir l'entreprise sur son environnement estimé de 25% et en troisième position est celui de valorisé l'image de l'entreprise vis-à-vis des différentes parties prenantes qui l'entoure avec un taux de 13%.

Figure 20: les facteurs d'engagement cités par SPA AGRANA FRUIT



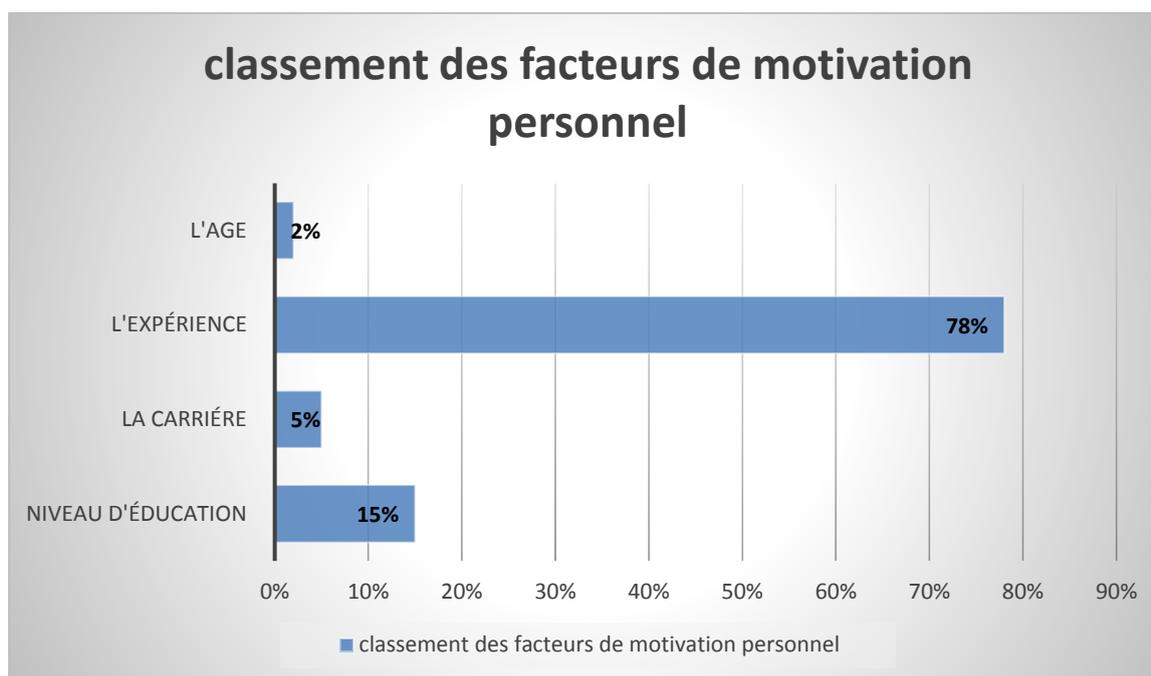
Source : Résultat de notre enquête.

Dans ce cas on peut confirmer notre première hypothèse « Le secteur d'activité de l'entreprise influence positivement son engagement dans la responsabilité sociale. » car le cas de SPA AGRANA FRUIT le facteur principal qui a poussée à s'engager à la démarche RSE est la demande des clients internationaux, donc le secteur d'activité (hypothèse 1), influence l'engagement de l'entreprise dans la RSE.

3.2.2. Le classement des facteurs de motivation personnel selon les différents services enquêtés de SPA AGRANA FRUIT

Les facteurs de motivation personnelle de l'engagement des entreprises dans la démarche RSE sont nombreux comme cité dans le chapitre précédant, à ce niveau notre enquête a pu déterminer quels sont les facteurs qui ont influencée à la démarche d'engagement de l'entreprise SPA AGRANA FRUIT.

Figure 21: classement des facteurs de motivation personnel selon SPA AGRANA FRUIT.

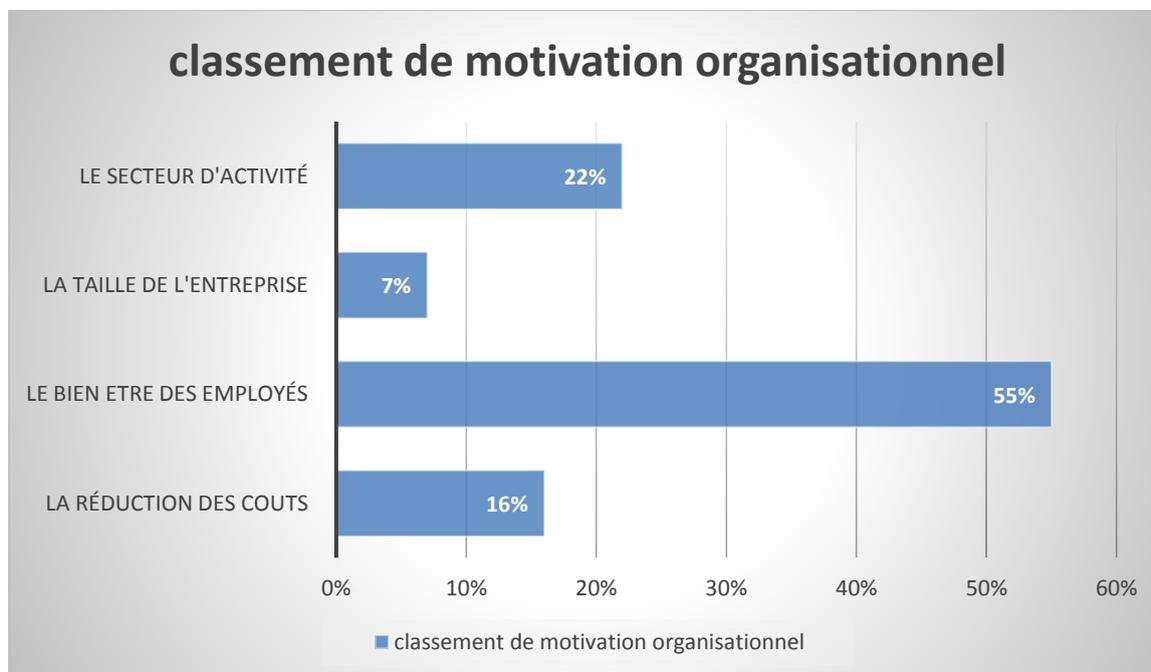


Source : résultat de notre enquête.

Cette figure montre que le facteur expérience de travail est plus élevée avec un taux de 78% cela montre que l'expérience du chef d'entreprise influence positivement. Le second facteur est le niveau d'éducation avec un taux de 15%, cela signifie que les dirigeants ont un niveau secondaire plus des formations dans le domaine. Troisième position, vient le facteur carrière avec un taux de 5%. La variable carrière se définit comme les fonctions effectuées par le chef d'entreprise avant de rejoindre son poste à la direction, le chef d'entreprise est vu comme un généraliste, chacun apporte à son travail une orientation qui a souvent été développée à partir de l'expérience dans un domaine fonctionnel primaire. et en dernier niveau le facteur l'âge avec un taux de 2%, cela signifie que l'âge du dirigeant n'influence pas autant l'engagement dans une démarche RSE.

3.2.3. Le classement des facteurs de motivation organisationnel selon SPA AGRANA FRUIT

Figure 22: classement des facteurs de motivation organisationnel selon SPA AGRANA FRUIT.



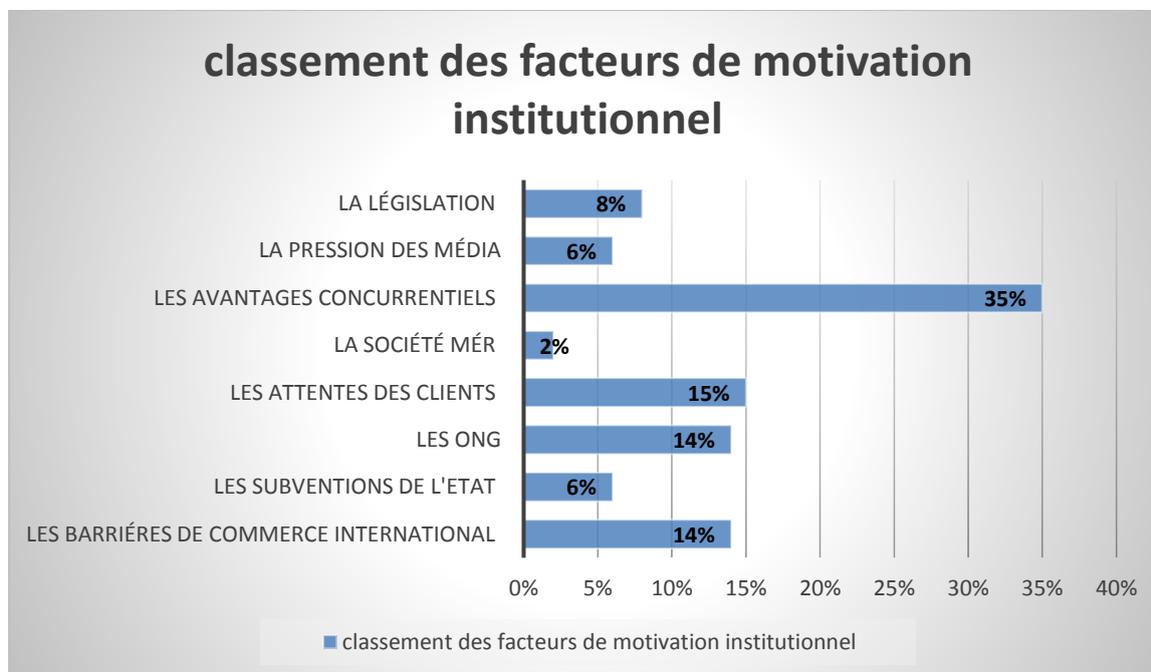
Source : résultat de notre enquête.

Cette figure montre que le bien être des employés est le facteur organisationnel qui influence l'engagement dans la démarche RSE avec un taux 55%. En deuxième position, le secteur d'activité avec un taux de 22%. Troisième position, le facteur réduction des coûts avec un taux de 16%. En quatrième et dernier position la taille de l'entreprise avec un taux de 7%.

D'après ce résultat, nous constatons que AGRANA FRUIT s'intéresse au bien être des employés, ce facteur occupe une place importante, l'homme est considéré comme une source de création des richesses, les responsables donne beaucoup d'importance aux employés pour les motiver et être plus rentable.

3.2.4. Le classement des facteurs de motivation institutionnel selon SPA AGRANA FRUIT

Figure 23: classement des facteurs de motivation institutionnel selon SPA AGRANA FRUIT.



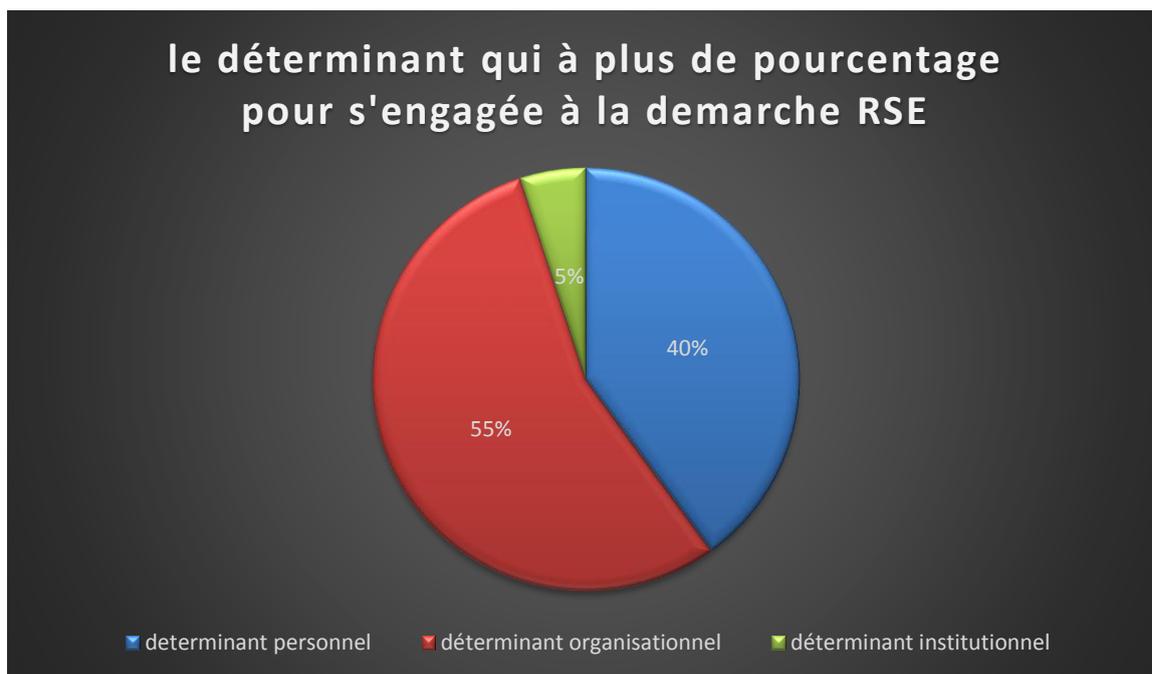
Source résultat de notre enquête.

Cette figure montre que si SPA AGRANA FRUIT s'engagera à la démarche RSE avec le déterminant institutionnel, le facteur qui poussera l'entreprise à adopter cette dernière est le facteur « les avantages concurrentiels » avec un taux de 35%, en deuxième position les attentes des clients avec un taux de 15%, en troisième position on trouve les ONG et les barrières de commerce international de 14%, en quatrième position la législation de 8% et en cinquième position on trouve la pression des médias et les subventions de l'Etat avec un taux de 6% et en dernier niveau on trouve la société mère de 2%.

3.2.5. Le déterminant qui a plus de poids pour l'engagement à la démarche RSE

Les déterminants d'engagement des entreprises dans la RSE, se divisent en trois niveaux (institutionnel, organisationnel, personnel). Le but de notre étude est de déterminer lequel parmi ces trois niveaux a le plus de poids pour que la SPA AGRANA FRUIT s'engage à cette démarche responsable, et de donner plus d'importance à la société.

Figure 24: motivation d'engagement à la RSE selon SPA AGRANA FRUIT.

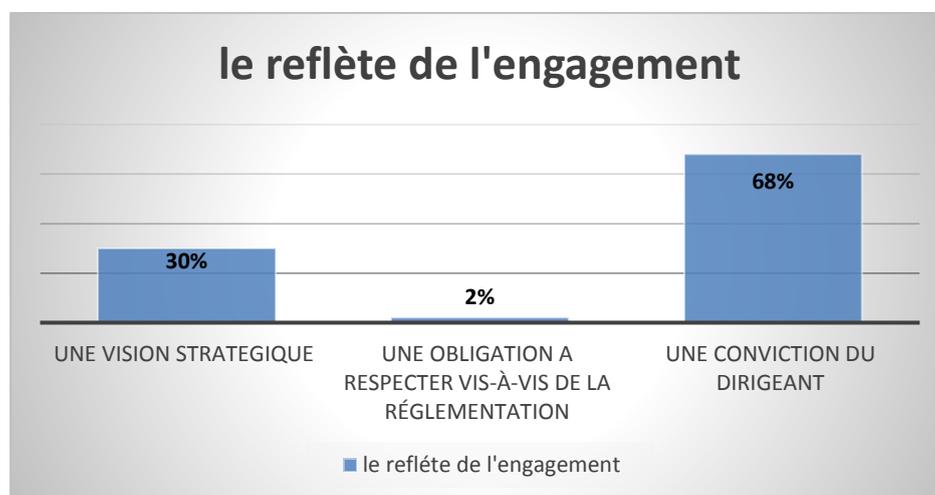


Cette figure a pour but de répondre à deux questions posées dans notre questionnaire (question N°2 et question N°6 axe 3), donc le déterminant qui plus de poids et qui a influencé l'entreprise SPA AGRANA FRUIT à s'engager dans la démarche RSE est le déterminant organisationnel avec un taux de 55%, le déterminant personnel est classé en deuxième position avec un taux de 40%, et en dernier le déterminant institutionnel. D'après ce résultat, nous pouvons déduire que les responsables de SPA AGRANA FRUIT s'intéressent beaucoup plus au bien-être de ces employés.

Ainsi, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse et dire que « la démarche RSE est beaucoup plus volontaire elle est liée aux motivations organisationnelles qui influencent les entreprises à s'engager dans la RSE ».

3.2.6. Le reflet de cette démarche pour l'entreprise SPA AGRANA FRUIT

Figure 25: le reflète de SPA AGRANA FRUIT a l'engagement de la demarche RSE



Source : résultat de notre enquête

D'après cette figure on remarque que les responsables de services SPA AGRANA FRUIT disent que cette démarche reflète une conviction du dirigeant beaucoup plus avec un taux de 68%, qu'une vision stratégique d'un taux de 30% et une obligation à respecter vis-à-vis de la réglementation de 2%. Cela nous permet de souligner que l'importance d'une conviction du dirigeant influence à l'adoption de cette démarche.

3.2.7. L'importance des valeurs du dirigeant à l'adhésion de l'entreprise a la démarche RSE

Figure 26: l'importance de la valeur du dirigeant a l'adhésion de l'entreprise a la démarche RSE selon les responsables de services AGRANA FRUIT



Source : résultat de notre enquête.

Cette figure montre que la plupart des réponses 96% sont d'accord que les valeurs du dirigeant

Chapitre III : Analyse des résultats de l'enquête SPA AGRANA FRUIT

peuvent dicter l'engagement de l'entreprise dans cette démarche et considèrent l'honnêteté et la transparence comme valeurs principales, on outre 4% de ces responsables ont répondu par non, ils trouvent que cela n'a pas d'importance dans le déploiement de cette démarche.

Conclusion

Le présent chapitre a été consacré à la partie pratique de notre étude à travers trois sections, dans un premier lieu, nous avons présenté l'organisme d'accueil SPA AGRANA FRUIT et en deuxième section nous avons présenté notre méthodologie de recherche, en troisième lieu, nous avons essayé de présenter notre analyse et interprétation de notre cas.

Les résultats obtenus, nous amène à conclure que le secteur d'activité influence l'engagement de l'entreprise dans la RSE. Autrement dit, il y'a de différences significatives dans la probabilité d'intégrer à la démarche RSE, entre les secteurs d'activité donc l'hypothèse N°1 est confirmé.

On confirme aussi notre hypothèse N°2 « la démarches RSE est beaucoup est reliée aux motivations organisationnelles qui influencent les entreprises à s'engager dans la RSE », tous les responsables de SPA AGRANA FRUIT cours vers la réussite de leurs entreprises et le bien-être de ces employés, car les responsables considèrent l'homme comme une source de création des richesses. Le personnel de l'entreprise occupe une place importante, donc ces dernières donnent plus d'importance aux employés et essaient de mieux organiser le travail d'une façon de les motiver et à assurer à l'entreprise une plus grande part de rentabilité.

Conclusion générale

Conclusion générale

En conclusion de ce travail, nous allons présenter une synthèse de notre recherche, ses principaux apports sur les plans théorique, méthodologique et empirique, ainsi que ses limites et les perspectives générales de recherche qu'elle ouvre.

L'entreprise depuis sa naissance a pour objet de produire des biens et services, et de commercialisation afin de réaliser son objectif principal qui est la maximisation de sa rentabilité financière, en exploitant les ressources naturelles ainsi que le capital humain.

Avec l'apparition de nouveaux mécanismes du marché, la mondialisation, la croissance économique, l'entreprise se trouve dans une situation qui lui exige d'assumer une double responsabilité :

- La première consiste à assurer sa rentabilité avec le développement et l'amélioration de son activité, ses compétences, et aussi dans le but d'être concurrente sur le marché que ça soit au niveau national ou international, pour garder une place importante et avoir une bonne image.
- La deuxième consiste à prendre en considération les préoccupations sociales et environnementales afin d'assumer les impacts négatifs et les préjudices de ses activités sur l'environnement et la société, et de contribuer à la préservation du capital humain et du capital naturel.

Cette nouvelle préoccupation de l'entreprise vis-à-vis de la société et de l'entreprise est dénommée la Responsabilité Sociale de l'Entreprise plus communément appelée RSE, qui consiste à prendre en considération le coté social et environnemental dans la prise de décision et dans son activité économique, pour réduire leurs nuisances et leurs impacts négatifs sur ces derniers et pour contribuer au bien-être social.

La responsabilité sociale des entreprises s'est développé ces années dans les entreprises Algériennes et devient un sujet de plus en plus important, car l'application de cette démarche permet à l'entreprise de s'ouvrir à l'ensemble de ses parties prenantes, et de permettre un développement durable.

En effet, la mise en place d'une démarche RSE prend tout son sens et n'est plus uniquement une simple considération éthique ou un moyen qui permet de répondre aux pressions institutionnelles. Elle doit être intégrée dans la stratégie même de l'entreprise afin que celle-ci renforce sa crédibilité et sa réputation sur le marché.

L'objectif de notre recherche est de contribuer à la compréhension de la perception de la RSE dans les entreprises algériennes, et les motivations qu'elles prennent en considération pour s'engager à la démarche RSE à travers une analyse des données recueillies au sein de SPA AGERANA FRUIT ALGERIE de la wilaya de Bejaia qu'on a choisi comme champ d'étude.

Nous avons abordé plusieurs concepts : responsabilité sociale des entreprises (RSE), sa définition, ses normes et sa démarche, sa relation avec les parties prenantes et l'éthique, nous avons abordé aussi le développement durable et les parties prenantes, tous ces concepts sont essentiels et sont directement liés avec la démarche RSE.

L'adoption d'une telle démarche permet à l'entreprise une durabilité et ce dans le long terme, et de toucher ses parties prenantes internes et externes, et de favoriser l'intégration de tous pour la contribution au développement de l'entreprise.

Nous avons pu finaliser et analyser notre étude empirique grâce à l'élaboration de questionnaire adressé aux responsables de SPA AGRANA FRUIT ALGERIE, faisant l'objet de notre travail de recherche empirique, et de répondre à nos hypothèses émises dans notre problématique.

Grâce à l'élaboration et la réalisation de notre travail de recherche portant sur les motivations d'engagement à la RSE. Nous avons déduit que les trois niveaux de motivations d'engagement à la RSE constituent un élément moteur pour que les entreprises assument leurs responsabilités vis-à-vis de la société, et considérer comme un processus qui marque une évolution en terme de création, de développement, et l'amélioration de la performance et la gouvernance des entreprises et la diminution des risques et des coûts afin d'être plus rentable.

A travers notre échantillon on déduit que SPA AGRANA FRUIT s'intéresse beaucoup plus aux motivations organisationnelles avec un taux de 55%, il se présente comme l'un des déterminants qui a eu plus de poids par rapport aux deux autres déterminants, c'est celui qui a influencé d'une grande partie l'entreprise à s'engager à la démarche RSE, dans leurs structures

organisationnelles.

Ces résultats nous permettent de répondre à notre problématique de départ, répondre aussi à nos questions secondaires et confirmer nos deux hypothèses, et dire que la Responsabilité sociale des entreprises est devenue un des sujets majeurs aux pratiques managériales dans les organisations, et un facteur de leur performance globale non seulement de préserve l'environnement d'une part, mais aussi de renforce sa capacité de production, et d'améliore son image auprès des parties prenantes qui pouvions être la source de la durabilité d'entreprise.

Pour conclure, on peut dire que la RSE est un phénomène très peu connu, bien que largement pratiqué, nous proposons aux dirigeants des entreprises de faire un programme formaliste pour insérer la RSE dans leurs entreprises afin de favoriser une meilleure compréhension du problème. Nous proposons aussi de mettre sur pied, à l'intérieur de leurs organisations des programmes de formation sociétale en vue d'expliquer la culture d'entreprise à leurs différents employés qui semblent jusqu'ici favoriser leurs cultures individuelles au détriment de la culture d'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

OUVRAGE :

- 1) **Badache Farid, Leblanc Stéphanie** : Les Fiches Outils de la RSE, Paris : Éditions Eyrolles 2015,p 24-25.
- 2) **Baradel Michel, Meier Olivier** : Manager : Les Nouvelles Pratiques du Management, Paris : Éditions Dunod 2015, p 175
- 3) **Bergeron. P**, La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006 p.839
- 4) **CAPRON Michel**, « la responsabilité sociale d'entreprise », la découverte, Paris, 2007
- 5) **Comeliau Christian** : Développement Durable et Responsabilité Citoyenne, Toulouse : Éditions Privat 2012, p 28-29.
- 6) **Igalens. J et Joras. M**, La RSE : Comprendre, rédiger le rapport annuel, Éditions Organisation, Paris, 2002, p.14.
- 7) **Lépineux, J.Jaques ROSE, C, Bonanni, S.Hudson** : la responsabilité sociale des entreprises, théories et pratiques .Paris, 2010.P.145, 146
- 8) **Lépineux. F et al.**, « La RSE. La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques », Dunod, 2ème édition, Belgique, Avril 2010.
- 9) **LEPINEUX.F, ROSE, J-J, BONANNI.C, HUDSON.S**, la RSE théorie et pratique, Edition Dunod, Paris 2010, p147à148.
- 10) **Méaux Florence, Jounot Alain** : Entreprises Performantes et Responsables, C'est Possible ! Retour d'Expériences « Développement Durable » des Entreprises Évaluées AFAQ 26000 (2014), Paris Éditions AFNOR.
- 11) **Michel Le Net, Paris** : « In Ethique et développement durable : quelles responsabilités pour l'entreprise ? » Vetter Editions, Avril 2002 n°16, p.105
- 12) **Patrice de la Broise, Thomas la marche** : responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises, édition septembre 2006.
- 13) **Perdreau Benjamin, Ribas Jean-Luc** : Les Rapports du Développement Durable, Paris : Éditions AFNOR 2016, p 4.
- 14) **Perez R** (2003), « la gouvernance de l'entreprise », édition la découverte, collection repères, Paris, 2005, p55.

- 15) **Pierre Baret, Fanny Romestant**, « la RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratique responsable », DUNOD, 2016, p 193.
- 16) **Poussing Nicolas** : La Responsabilité Sociale des Entreprises au Luxembourg : Quelles Avancées, Quelles Résultats ? , Louvain La Neuve : Éditions Academia L'Harmattan 2012.

REVUES ET ARTICLES :

- 1) **Bernard Billaudot** Dans L'Économie politique 2010/1 (n° 45) La diversité des représentations de la RSE : quelle origine ? 2010 p 99 à 112
- 2) **CHARBA (ABDELQADER)**, « L'IMPORTANCE DE LA RSE POUR L'ENTREPRISE : LES PRINCIPALES RAISONS DE L'ADHESION D'UNE ENTREPRISE AUX PRECEPTES DE LA RSE », in Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, Vol 4, N°8, Janvier – Juin 2018, pp.53-78.
- 3) Dictionnaire, Larousse encyclopédique
- 4) **Jean-Pierre SEGAL**, (et al.), La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, p. 3
- 5) **Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier**, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 223, Stratégie, 2007, P 57à 65.
- 6) **J-P Gond et A. Mullenbach-Servayre**, « tableau récapitulatif des définitions de la RSE », 2003 Magazine, September 13, 1970.
- 7) **MARECHAL(Jean-Paul)**, la responsabilité sociale de l'entreprise nouvelle régulation du capitalisme ? Presses Universitaires du Septentrion, 2011, p28.
- 8) **Milton Friedman**, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times,1970.
- 9) **MZOUGHILN, GROLEAU.G**, la norme ISO14001 : « un moyen de protection de l'environnement ou une arme concurrentielle », Centre d'Economie et Sociologie appliquées a l'Agriculture et aux Espaces Ruraux,2005, p2
- 10) **ORSE**, Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des Entreprises ? Paris, Groupe de travail, observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE), 2003, P7

- 11) **ouada-yazid**.over-blog.com article sur «la responsabilité sociétale des-entreprises RSE en Algérie » 2014.
- 12) Principes de sommet de la terre à **Rio** en 1992.
- 13) **Segal Jean Pierre, et autres**, la responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, P3.

WEBOGRAPHIE

- 1) <http://faolex.fao.org>
- 2) <http://onedd.org/entreprise/presentation>.
- 3) <http://revues.imist.ma/?journal=RMGE>.
- 4) <http://rse.cgem.ma/genese-rse.phpdf> .
- 5) http://uet.org/publications/rappor_uet_dublin.
- 6) <http://www.cntppdz.com>.
- 7) <http://www.ilo.org>.
- 8) <http://www.iso.org>
- 9) <http://www.orse.org>
- 10) <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Responsabilite>
- 11) <https://portail.cder.dz>
- 12) <https://treaties.un.org>
- 13) <https://www.eco-conception.fr/static/definition-de-leco-conception.html>
- 14) <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> .
- 15) <https://www.novethic.fr/lexique/detail/reporting-rse.html>
- 16) <https://www.studeersnel.nl/nl/document/tilburg-university/corporate-social-responsibility/samenvattingen/garriga-mele-2004docx/231281/view>
- 17) www.archives.dimed.gouv.fr
- 18) www.cairn.info.
- 19) www.djazairess.com
- 20) www.eeas.europa.eu.
- 21) www.ianor.dz
- 22) www.ilo.org
- 23) www.iso.org/sr
- 24) www.novethic.fr
- 25) www.rse-algerie.com
- 26) www.rse-algerie.com

27) www.sonatrach.com

28) www.ummo.dz

29) www.undp.org

MEMOIRE :

- 1) A.Rabah et B.Hocine « Contribution à L'analyse de l'impact de la RSE sur la performance économique d'une Entreprise. Cas de CEVITAL Agro-industrie », mémoire fin d'étude en science de gestion, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, p07.
- 2) Bautaud (2005), « le développement durable », thèse de science et génie de l'environnement, Saint-Etienne, p 188-193
- 3) BELATTAF TIZIRI, « les déterminants de la responsabilité sociale des entreprises : le cas de secteur agroalimentaire de la wilaya de Bejaia » mémoire de fin de cycle en science de gestion. Université de Bejaia promo juin 2017 page 17.
- 4) Mlle. ADRAR Célia et Mlle. HAMIDOUCHE Kahina « DEMARCHE RSE DANS LES PME CAS DES PME DE LA WILAYA DE BEJAIA » mémoire fin d'étude, université Abderrahmane mira de Bejaia, promotion 2018 page 17.
- 5) RODIC, (Ivana) : Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen, Mémoire, présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, INSTITUT EUROPEEN DE L'UNIVERSITE DE GENEVE, 2007, p9.
- 6) Taleb. B., « Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille, France, le 09 Décembre 2013, p.48
- 7) Taoufik.F, analyse perceptuelle des déterminants d'engagement sociale des entreprises marocaines labellisées dans la RSE, thèse de magister, 2015 p 42-49.
- 8) Zerigui. M., « La contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables », Thèse de Doctorat en science de gestion, Université Paul-Valéry-Montpellier 3,2017 p.52.

Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicaces	II
Sommaire	IV
Liste des sigles et abréviations.....	VI
Liste des figures	VIII
Liste des tableaux.....	IX
Introduction générale	11

Chapitre I : Les fondements théoriques de la RSE

Introduction.....	15
Section 1 : Généralité et notions de base sur la responsabilité sociale des entreprises.....	15
1.1 Genèse et évolution de la RSE.....	15
1.2 Définition des concepts clés.....	18
1.3 Définition de la R.S.E	19
1.3.1 Quelques définitions d'ordre académiques	19
1.3.2 Quelques définitions dans l'ordre institutionnel	21
1.3.3 Selon l'ISO 26000.....	22
1.3.3.1. Les phases de développement de la responsabilité sociale	23
1.4 Les notions annexes de la RSE	24
1.4.1 Développement durable :	24
1.4.2 Parties prenantes (Stakeholders) :	28
1.4.3 La gouvernance d'entreprise	33
1.5 Les normes relatives à la RSE.....	33
1.5.1 Présentation de l'organisation internationale de normalisation (ISO)	33
1.5.2 La norme européenne EMAS :.....	35
1.5.3 Les normes anglo-saxonnes :	35

Section 2 : Les fondements théoriques de la RSE	36
2.1. L'approche néo-classique	37
2.2. La théorie d'agence	37
2.3. La théorie du contrat social	37
2.4. La théorie des parties prenantes	38
2.5. La théorie de la légitimité	39
2.6. La théorie du leadership stratégique	39
Section 3 : les avantages, inconvénients et les enjeux de la RSE dans les entreprises	40
3.1. Les avantages de la RSE	40
3.2. Les inconvénients de la RSE.....	42
3.3. Les enjeux de la RSE	43
Conclusion	45

Chapitre II : les motivations d'engagement dans une démarche RSE

Introduction.....	47
Section 1 : Les fondements théorique des motivations d'engagement dans une démarche RSE	48
1.1. Les quatre groupes théoriques de motivation d'engagement à la RSE.....	48
1.1.1. Le premier groupe de théories : les théories instrumentales	48
1.1.2. Le deuxième groupe d'approches théoriques : les théories politiques.....	50
1.1.3. Le troisième groupe d'approches théoriques : les théories intégratives :	51
1.1.4. Le quatrième groupe d'approches théoriques : les théories éthiques :.....	53
1.2. Les niveaux expliquant les motivations d'engagement des entreprises dans la RSE	55
1.2.1. Niveau individuel	55
1.2.2. Le niveau organisationnel	57
1.2.3. Le niveau institutionnel.....	59

Table des matières

Section 2 : le processus d'intégration de la démarche RSE au niveau des entreprises.....	63
2.1. L'entreprise dans une démarche RSE	64
2.2. Les bénéfices qu'une entreprise peut tirer de la démarche RSE.....	65
2.3. Les outils de la RSE	67
2.3.1. Eco conception.....	67
2.3.2. Reporting RSE	68
2.3.3. L'ISO 26000	69
2.3.3.1. Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000.....	70
2.3.3.2. Les principes de la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000	71
Section 3 : la RSE en Algérie « Lecture à travers la norme ISO26000 »	73
3.1. Le cadre juridique et institutionnel relatif à la RSE en Algérie	73
3.1.1. Le cadre juridique de la RSE en Algérie.....	73
3.1.1.1. Les initiatives publiques en Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.....	74
3.1.1.1.1. En matière de développement durable et environnement	74
3.1.1.1.2. En matière de gouvernance et de transparence	75
3.1.1.2. Les initiatives nationales sectorielles de l'Algérie en matière de la responsabilité sociale de l'entreprise	75
3.1.1.3. Les initiatives nationales privées de l'Algérie en matière de la responsabilité sociale de l'entreprise	76
3.1.2. Les engagements relatifs aux enjeux de la RSE que l'Algérie a fait sur le plan international	78
3.1.2.1. En matière de développement durable et environnement	78
3.1.2.2. En matière social et droits de l'homme	79
3.2. Le cadre institutionnel de la RSE en Algérie	79
3.2.1. Le Centre National des Technologies de Production plus propres (CNTPP) .	80
3.2.2. L'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable (ONEDD) .	80

3.2.3.	Le Centre de Développement des Ressources Biologiques :	81
3.2.4.	L'Agence Nationale des Changements Climatiques	81
3.2.5.	Le Portail National des Energies Renouvelable :	82
	Conclusion	84

Chapitre III: Analyse des résultats de l'enquête SPA AGRANA FRUIT

	Introduction	86
	Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil	86
1.1.	Présentation de la SPA AGRANA FRUIT	86
1.2.	Historique de la SPA AGRANA FRUITS (ex FRULACT ALGERIE)	88
1.3.	Evolution de la SPA ELAFRUIT (ex FRULACT ALGERIE).....	88
1.4.	Les caractéristiques de la SPA AGRANA FRUITS.	89
1.5.	La transaction de la SPA FRULACT à la SPA ELAFRUIT et à la SPA AGRANA fruits	90
1.6.	Organigramme simplifié de la structure SPA AGRANA FRUIT.....	92
1.7.	L'organisation de l'entreprise	92
1.8.	Gamme de production de la SPA AGRANA fruit et les produits que l'entreprise propose sur le marché	93
	Section 2 : Mécanismes de préparation de l'outil de recherche.....	97
2.1.	Méthodologie de recherche	97
2.2.	L'objectif de la recherche	98
2.3.	Le contenu du questionnaire	98
	Section 3 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête	99
3.1.	Perception de la responsabilité sociale des entreprises chez AGRANA FRUIT	99
3.1.1.	La connaissance de concept de la RSE	99
3.1.2.	Politique ou Stratégie de développement durable ou de RSE.....	99
3.1.3.	Les principes RSE appliqué au sein de AGRANA FRUIT	100

Table des matières

3.1.4. Importance de la RSE au sein de l'entreprise AGRANA FRUIT.....	101
3.1.4. Les préoccupations de SPA AGRANA FRUIT	102
3.1.5. L'intérêt majeur lié à la RSE.....	102
3.1.6. L'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE	103
3.2. Les motivations de la RSE	104
3.2.1. Les facteurs d'engagement à la RSE cité par la SPA AGRANA FRUIT	104
3.2.2. Le classement des facteurs de motivation personnel selon les différents services enquêtés de SPA AGRANA FRUIT	105
3.2.3. Le classement des facteurs de motivation organisationnel selon SPA AGRANA FRUIT	106
3.2.4. Le classement des facteurs de motivation institutionnel selon SPA AGRANA FRUIT	107
3.2.5. Le déterminant qui a plus de poids pour l'engagement à la démarche RSE.....	107
3.2.6. Le reflet de cette démarche pour l'entreprise SPA AGRANA FRUIT.....	109
3.2.7. L'importance des valeurs du dirigeant à l'adhésion de l'entreprise a la démarche RSE	109
Conclusion	110
Conclusion générale.....	112
Bibliographie.....	116
Table des matières	
Annexe	

Annexe



AGRANA FRUIT CAPABILITIES

FOR DAIRY



FOR BAKERY



FOR BEVERAGE



FOR ICE CREAM



FOR FOODSERVICE



AGRANA Fruit Company Presentation



AGRANA FRUIT CAPABILITIES PREPARATIONS FOR FOOD SERVICE

SAUCES & TOPPINGS



- With fruit flavors
- With brown flavors
- For ice cream, sundae

SYRUPS FOR DRINKS



- With fruit flavors
- With brown flavors
- For milk shakes and other drinks

SMOOTHIES



- Various types of smoothies
- With 100% fruit or concentrated solutions



AGRANA FRUIT CAPABILITIES

PREPARATIONS FOR BAKERY

AMBIENT STORED & DRY PRODUCTS



Options:

- With or without pieces
- Bake-stable
- Jellified

AMBIENT STORED & MEDIUM DRY PRODUCTS



Options:

- With or without pieces
- Bake-stable
- Jellified

FROZEN STORED PRODUCTS



Options:

- With or without pieces
- Bake-stable
- Jellified



AGRANA FRUIT CAPABILITIES

PREPARATIONS FOR DAIRY

FRUIT PREPARATIONS



Preparations with:

- Strawberries, raspberries, blueberries and cherries
- Stone and pip fruits Citrus fruits
- Tropical/Exotic fruits

BROWN FLAVOR PREPARATIONS



Preparations with:

- Chocolate
- Caramel
- Vanilla
- Coffee
- Nuts
- Biscuit & Cake

CEREAL, GRAIN & SEED PREPARATIONS



Wide range of:

- Cereals assortment
- Cereals shape
- Crunchy cereals

PREPARATIONS WITH INCLUSIONS



- Chocolate chips
- Crunchy chocolate balls
- Chocolate bally with fruit inside
- Jelly balls
- Dry infused fruits
- Restructured fruits
- Others

SAVORY PREPARATIONS



- Herbs
- Spices
- Vegetables
- Fish
- Meat



AGRANA FRUIT CAPABILITIES

PREPARATIONS FOR ICE CREAM

**FRUIT
PREPARATIONS**

Preparations with:

- Fruit pieces, standard or semi-infused
- Small fruit chunks
- No pieces but with fruit puree, fruit juice, etc.

**BROWN FLAVOR
PREPARATIONS**

Preparations with:

- Chocolate
- Caramel
- Vanilla
- Coffee
- Nuts
- Biscuit & Cake

**PREPARATIONS
WITH INCLUSIONS**

- Chocolate chips
- Crunchy chocolate balls
- Chocolate bally with fruit inside
- Jelly balls
- Dry infused fruits
- Restructured fruits
- others



Certificat

Certificate

Certificat n° 2018/79435.4



AFNOR Certification certifie que le système de management de la sécurité des denrées alimentaires mis en place par :

SPA AGRANA FRUIT ALGERIA

sur le site suivant :

ZAC TAHARACHT AKBOU WILAYA DE BEJAIA DZ 06200 BEJAIA, ALGERIE

pour les activités suivantes :

PRODUCTION ET EXPEDITION DE PREPARATIONS DE FRUITS, PUREES DE FRUITS, PREPARATION DE MELANGE DE FRUITS, CACAO ET CANNELLE, PREPARATIONS DE FRUITS AVEC DU MIEL, PUREES CONGELEES ET NAPPAGE (SAUCE CHOCOLAT) POUR LES INDUSTRIES AGRO- ALIMENTAIRES ET DISTRIBUTEURS EN CONTENEURS INOX, SACS ASEPTIQUES, SEAUX EN PLASTIQUE, BARQUETTES ET BIG- BAG.

Cat. CII - Transformation de denrées périssables d'origine végétale

Cat. CIII- Transformation de denrées périssables d'origine animale et végétale (denrées mixtes)

Cat. CIV - Transformation de denrées stables à température ambiante

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :

FSSC 22000 (version 5.1 - November 2020)

Protocole de certification des systèmes de sécurité des denrées alimentaires composé des éléments suivants : l'ISO 22000:2018, l'ISO/TS 22002-1 : 2009 et les exigences additionnelles du référentiel FSSC 22000 (version 5.1 - November 2020).

La validité de ce certificat peut être vérifiée sur la base de données des sites certifiés FSSC 22000 disponible à l'adresse www.fssc22000.com.

Un audit complet à distance a été effectué

Date de certification initiale : 2018-06-14
Date de décision : 2021-06-16
Date de réémission : 2021-06-16
Date d'expiration : 2024-06-13



Flashex ce QR Code pour vérifier la validité du certificat

Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification



Université A. Mira de Bejaïa.

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.

Département des sciences de gestion.

Master 2 management.

Questionnaire pour le cas pratique :

Ce présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un travail universitaire de master 2 management intitulé « les motivations d'engagement dans des pratiques RSE », cas de SPA AGRANA FRUITS AKBOU.

Ce travail vise à mettre en lumière le concept de la RSE au niveau de cette entreprise. Les informations recueillies lors de cette enquête ne font aucun objet de publication, et resteront strictement anonymes.

Nous vous remercions davantage pour votre collaboration et votre aide qui nous sera très précieuse.

SALHI CHAHINAZ

TOUIDJINE FATMA

**Année universitaire
2020/2021**

A) Présentation de l'entreprise :**1) Nom de l'entreprise :**

.....

2) Structure juridique :.....**3) Adresse siège social :**

N°..... Rue..... CP.....

Localité.....

date de création de l'entreprise.....

4) Secteur d'activité.....**5) Quel est l'effectif de cette entreprise ?**.....**6) Le dirigeant de la PME est-il :** Le propriétaire (créateur) Un membre de la famille du propriétaire Un spécialiste (externe à la famille) Autre(précisez).....**7) Votre entreprise est implantée au niveau ?** Locale National International**8) Votre entreprise dispose- t- elle de certification (s) ?** Oui Non

Si c'est oui pouvez-vous motionnez lesquelles ou laquelle ?

.....
.....
.....**9) Quelle sont les divers produits offerts par votre entreprise ?**

.....

10) Que pensez-vous des conditions sécuritaires de votre entreprise ? Bonne Moyenne Mauvaise

B) Perception de la responsabilité sociale des entreprises au sein de l'entreprise :

1) Avez-vous déjà entendu parler de la Responsabilité Sociale des Entreprises ?

Oui

Non

2) Si c'est oui, pouvez-vous Indiquez votre compréhension de la RSE ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique ou d'une stratégie de développement ou de RSE ?

Oui

Non

4) Connaissez-vous les principes de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) ?

Oui

Non

5) Si c'est oui cité quelques-uns :

.....

6) Si c'est oui pour la question numéro 3, quels sont les types d'action menée par l'entreprise dans le cadre d'une démarche RSE ?

Action environnementale.

Action sociale et sociétale.

Action liée à la gouvernance.

7) Pour vous, la RSE c'est avant tout :

➤ Une opportunité

➤ Une conviction

➤ Une contrainte

➤ Un axe de communication

8) Votre démarche RSE est-elle basée sur des préoccupations ? (Cochez la ou les bonnes réponses) ?

Environnementales :

➤ Recyclage de déchets

➤ Consommation d'énergie

➤ Prévention de la pollution

➤ Réduction d'émissions dans l'air/l'eau

➤ Autre (expliquer).....

Sociales :

- Dialogue social
- Equilibre vie privé/vie professionnelle pour les employés
- Gestion de compétences
- Travail des handicapés
- Diversité de travail
- Autre (expliquer).....

Sociétales :

- Dialogue social
- Equilibre vie privé/vie professionnelle pour les employés
- Gestion de compétences
- Travail des handicapés
- Diversité au travail
- Autre (expliquer).....

9) A votre avis quels sont les intérêts majeurs liés au développement de la RSE ?

- Améliorer la valeur de l'entreprise
- Augmenter le chiffre d'affaires
- Attirer les clients
- Attirer les meilleures compétences
- Améliorer la communication de l'entreprise
- Autre (expliquer).....

10) D'après vous est ce que votre entreprise donne de l'importance au développement durable comme élément essentiel pour la RSE ?

- Oui
- Non

Si c'est oui, expliquez comment ?

.....

.....

.....

.....

c) QUESTIONS SUR LES MOTIVATIONS DE LA RSE :**1) Qu'est-ce qui vous a poussé à s'engager dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale ?**

.....

.....

.....

.....

.....

2) Quel est le déterminant principal de votre engagement dans la ou les démarche(s) ci-dessus, choisissez une seule réponse ?

- Développer de nouveaux produits et/ou répondre aux demandes des clients
- Valoriser l'image de votre entreprise
- S'inscrire dans une démarche éthique en faveur de la protection de l'environnement

3) Par rapport à votre personnalité comme dirigeant qu'est-ce qui vous a incité le plus a adopté cette démarche ?

- Le niveau d'éducation
- La carrière
- L'expérience
- L'âge
- Autre (expliquer)

.....

.....

.....

.....

4) Par rapport à votre organisation « SPA AGRANA FRUIT » qu'est-ce qui vous a incité le plus a adopté cette démarche (interne à l'entreprise) ?

- La réduction des coûts
- Le bien être des employés
- La taille de l'entreprise
- Le secteur d'activité
- Autre (expliquer)

.....

.....

.....

5) Par rapport aux niveaux institutionnels (externe à l'entreprise) ?

- La législation
- La pression des media
- Les avantages concurrentiels
- La société mère
- Les attentes des clients
- Les ONG
- Les subventions de l'Etat
- Les barrières de commerce international
- Autre (expliquer)

.....

.....

.....

.....

6) Quel est le déterminant qui a plus du poids pour vous dans cette perspective ?

- Déterminants personnels
- Déterminants organisationnels
- Déterminants institutionnels

7) Quel est le degré de votre engagement dans cette démarche :

.....

.....

.....

.....

8) Cet engagement reflète-t-il :

- Une vision stratégique
- Une obligation à respecter vis-à-vis de la réglementation
- Une conviction du dirigeant
- Autre(expliquer)

.....

.....

.....

9) **Jugez-vous que les valeurs d'un dirigeant puissent dicter l'engagement ou l'adhésion de l'entreprise à la démarche RSE ?**

Oui

Non

10) **A votre avis quels sont les principaux déterminants de votre engagement dans la RSE**

- Les valeurs personnelles
- La mobilisation des salariés autour d'un projet commun
- Les pressions des parties prenantes
- Le respect de l'homme et de l'environnement
- Le renforcement de la relation de l'entreprise avec la société
- L'obéissance à la réglementation et les lois concernant la RSE
- La réduction des coûts de production et gestion des risques

La date :/...../.....

Merci pour votre collaboration.

Résumé

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est une démarche qui permet aux entreprises d'intégrer, sur la base du volontariat, des objectifs de développement durable dans leurs orientations stratégiques et dans leurs pratiques. Elle les engage à réfléchir sur leurs impacts environnementaux, sociaux, sociétaux et économiques. Elle les invite à agir en conséquence et à évaluer sur la durée les progrès accomplis. Cette étude nous a permis de mettre en place un modèle de recherche sur trois niveaux qui explique les réelles motivations d'engagement des entreprises algériennes dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE), ces niveaux constituent un élément moteur pour que les entreprises assument leurs responsabilités vis-à-vis de la société. Ce modèle de recherche a été testé sur SPA AGRANA FRUIT ALGERIE, nos résultats ont confirmé en partie nos hypothèses, et l'engagement à la démarche RSE est motivé par des motivations organisationnelles comme le bien-être des employés, gagner plus de part de marché, la réduction des coûts de production, et de donner une bonne image de son entreprise.

Mots clé : Responsabilité sociale des entreprises, Motivations d'engagement volontaire, Analyse multi-niveaux, industries algériennes.

Abstract

Corporate Social Responsibility CSR is an approach that allows companies to integrate, on a voluntary basis, sustainable development objectives in their strategic orientations and in their practices. It encourages them to reflect on their environmental, social, societal and economic impacts. It invites them to act accordingly and to assess the progress made over time. This study allowed us to set up a research model on three levels which explains the real motivations for the engagement of Algerian companies in corporate social responsibility (CSR), these levels constitute a driving force for companies to assume their responsibilities vis-a-vis society. This research model was tested on SPA AGRANA FRUIT, ALGERIA our results partially confirmed our hypotheses, and the commitment to the CSR approach is motivated by organizational motivations such as the well-being of employees, gaining more share of walking, reduced production costs, and given a good image of his company.

Keywords : Corporate social responsibility, Motivations for voluntary engagement, Multi-level analysis, Algerian industries.