

Université Abderrahmane Mira – Bejaia.

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Filière : Science de Gestion – Spécialité : Management

Thème :

**La responsabilité sociétale des entreprises et son impact
sur la performance de l'entreprise.**



Préparé par :
BOUCHTOUT Chahinez
HAROUNE Amel

Enseignant :
M. BELKHIR Aimad Edine

Année universitaire : 2021/2022.

Remerciements

Avant tout, nous tenons à rendre grâce au bon dieu le

*tout puissant de nous avoir données le courage, la patience et la force pour
achever ce travail.*

*Au terme de la réalisation de ce mémoire, nous tenons à formuler l'expression
de notre profonde reconnaissance à notre promoteur Mr. Belkhiri Aimad Edine
pour sa disponibilité, ses précieux conseils, ses encouragements et sa patience
avec nous Les remerciements exprimés ici ne seront jamais à la hauteur de son
implication dans ce travail. Soyez assurée, de tout notre respect et notre
profonde gratitude.*

*Nous tenons, également, à remercier Mr. Ouahrani Fayçal notre encadreur au
sein de l'EPB pour son aide et sa disponibilité, ainsi que tout le personnel de
l'entreprise.*

*Nous tenons, à remercier les membres d'examineurs d'avoir accepté d'évaluer
Notre travail*

*Nous tenons à remercier particulièrement nos parents pour leurs soutiens tout
au long de cette épreuve.*

*On n'oublie bien évidemment pas nos camarades, on les remercie
chaleureusement pour tous ces agréables moments passés ensemble.*

*Enfin nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à
L'élaboration de ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde
gratitude.*

Dédicaces

Je tiens vraiment à dédier ce modeste travail en signe de respects et de reconnaissance

A ma mère :

Celle qui m'a arrosé de tendresse et d'espoir, à la source

D'amour incessible, a la mère des sentiments fragile qui ma

Bénié par ces prières

Tu m'as donnée la vie la tendresse et le courage pour réussir

Tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la

Connaissance que je te porte.

A mon père :

L'épaule solide, l'œil attentive, compréhensif et la personne la plus

Digne de mon estime et de mon respect.

Aucune dédicace ne serait exprimée à mes sentiments, que dieux vous

Préserve et vous procure santé et de longue vie

A mon cher petit frère Fares qui m'a beaucoup aidé. Merci pour ton soutien et amour inconditionnés.

A mes petites cousines adorés Fatima et Elyana

A mes deux chers cousins Badero et Fadila, que je souhaite voir leurs réussites.

A toute ma famille

A mon binôme et mon amie pour la vie Haroune Amel ainsi qu'a toute sa famille

A mes chères copines Kenza et Djidja

À tous ceux qui me sont chères, à ceux que j'ai omis de cité,

À tous ceux qui m'ont aidée, d'une façon ou d'une autre, durant la

Réalisation de ce mémoire

BOUCHOUT Chahine

Dédicaces

Je tiens vraiment à dédier ce modeste travail en signe de respects et de reconnaissance.

A ma mère et mon père :

Pour leurs amours, leurs générosités, leurs patiences, et pour avoir été de bons conseils pendant toutes ses années, je n'oublierai jamais votre soutien dans les moments difficiles.

A mon seul et unique frère Hakim auquel je souhaite tout le bonheur et le succès dans la vie ;

A mes chères sœurs :

Zahoua, Nesrine, et à ma petite sœur Amina qui m'ont toujours soutenu et encouragé tout au long de mes études.

A mon mari Djalal qui a été toujours là pour moi

A mes neveux, Khalil et Aksel ;

A mon grand-père et ma grande- mère,

A mes chères cousines : Asma, Ryma, Siham et Zahoua ;

A ma chère copine Djida ;

Et sans oublier à ma binôme Chanez avec qui j'ai eu le plaisir de réaliser ce modeste travail, et pour toute sa famille. Ma meilleure amie pour la vie.

Et également à remercier tous amis(e) ainsi que tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

HAROUNE Amel

SOMMAIRE

Remerciement

Dédicace

Dédicace

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 1 : Cadre théorique de la RSE

Section 1 : Généralité sur la RSE 05

Section 2 : La RSE dans l'entreprise et l'environnement..... 30

Section 3 : La norme ISO26000-RSE 40

CHAPITRE 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Section 1 : La RSE et la performance des entreprises..... 51

Section 2 : La PME source de développement économique..... 65

Section 3 : La RSE et les employés..... 79

CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'enquête et présentation de l'échantillon

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil 87

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche 97

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats 103

Conclusion générale..... 128

Références bibliographiques

Annexes

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Table des matières

Résumé



Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises sont perçues comme sources majeures des problèmes économiques, sociaux et environnementaux. L'entreprise est un acteur clé du développement économique, de la croissance et de la consommation. Elle contribue au développement des individus et à la protection de l'environnement. En plus de créer de la valeur, les entreprises sont appelées à intervenir sur des enjeux plus larges et à agir de manière responsable. Avec la révolution industrielle qui a marqué le XIXe et le début du XXe siècle, les frontières de son action se sont progressivement déplacées en réponse aux dommages causés à la société par ses activités.

Un nouveau mouvement a émergé pour réduire les impacts négatifs tout en améliorant les aspects positifs des comportements passés et présents des entreprises et leurs conséquences sur la société : la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), un thème pour lequel le mouvement est connu depuis une trentaine d'années, et qui se traduit aujourd'hui par le développement dans une effervescence remarquable, et aussi bien dans les études universitaires, dans les écoles de management, dans les initiatives internationales, ainsi que, dans les préoccupations affichées par les dirigeants d'entreprises.

Contraintes de reconnaître leurs obligations en matière d'environnement et leurs impacts sur la société, la RSE a été défini généralement comme « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable »¹. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux, de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.

A l'heure actuelle, la responsabilité sociétale des entreprises préoccupe nos organisations dorénavant conscientes de son importance croissante. Les entreprises qui ont désormais leur propre politique RSE, se multiplient et la tendance ne va pas s'arrêter de sitôt. Les différentes initiatives RSE mises en place par la majorité des organisations ont pour but de promouvoir le développement durable et de réduire les impacts néfastes sur l'environnement, tout en coopérant pour une société juste.

Avec sa transition vers l'économie de marché, l'entreprise algérienne, est-elle aussi, confrontée à de nombreux défis écologiques et sociétaux, aujourd'hui les entreprises algériennes occupent une place très importante dans les pays qui participent fortement à la création de la richesse et de l'emploi, elles sont au centre des préoccupations, quand il s'agit d'aborder la conception du développement durable. Pour cela elles sont soumises à une série de pressions sociale,

¹ Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Responsabilité sociétale des entreprises [en ligne]. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>

Introduction générale

environnementales et économiques, nationales et internationales. Elles devraient donc adopter et mettre en application une stratégie de repense qui permette de renverser les contraintes vécues passivement pour faire une opportunité stratégique proactive. Car développer la RSE est la seule manière pour les entreprises algériennes de se rendre compétitives, dans le tourbillon de la mondialisation.

L'objectif de ce travail est de connaître les réalités des entreprises en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et son impact sur la performance de ces dernières et par ricochet de chercher à établir une relation, de cause à effet, entre la politique RSE et la performance des entreprises. Les politiques et enjeux de la responsabilité sociale des entreprises sur le plan théorique d'une part, l'essai d'établissement d'une relation entre RSE et la performance de l'entreprise sur le plan réel d'autre part, c'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail, nous nous focalisons sur l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise portuaire de Bejaia. Au niveau d'une entreprise, la performance d'entreprise correspond à la capacité d'atteindre des résultats en utilisant les ressources de manière optimale. Il existe plusieurs types de performance, comme : La performance économique. La performance financière, La performance sociétale. Tous réunis, ils concourent à la performance globale de l'entreprise.

De ce fait, notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude exploratoire qui s'appuie sur une enquête de terrain, ayant pour finalité d'apprécier le processus ainsi la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise algérienne. Pour ce faire, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponses à notre question principale suivante :

- *Quel est l'impact de la RSE sur la performance d'une entreprise ?*

En tentant de répondre à cette problématique, au même temps, nous procédons de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans une démarche RSE ?
- Quel est l'impact des dimensions environnementale et sociale de la RSE, sur l'image des entreprises et la motivation des employés ?
- Quelle est la relation entre la performance sociétale et financière d'une entreprise ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous émettons ces hypothèses de recherche suivante :

Introduction générale

❖ Hypothèses de la recherche

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous avons effectué notre enquête auprès de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).

Les hypothèses sont formulées de la manière suivante :

- La RSE est une démarche qui contribue à améliorer la performance et atteindre les objectifs de l'Entreprise.
- La contribution d'une démarche RSE au sein d'une entreprise selon la norme ISO 26000 consiste en la mise en œuvre de quelques actions dans le domaine social et environnemental, dans le but d'atténuer les impacts négatifs les plus alarmants sur l'activité de l'entreprise et qui menacent la société. De plus, cette démarche assure le bien-être et la motivation des salariés.
- La performance sociétale influencerait positivement la performance financière.

Afin de mener bien notre recherche, nous avons structuré notre travail comme suit:

Notre étude de recherche est organisée en trois grands chapitres. Le premier chapitre sera consacré au cadre théorique de la RSE, pour ce faire la première section comporte une généralité sur la RSE et son émergence, nous aborderons également le développement durable, par la suite nous allons présenter les trois dimensions de la RSE et découvrir ces parties prenantes. Dans la deuxième section, nous allons examiner sur la RSE dans l'entreprise et son environnement. En fin, la troisième section porte sur la norme ISO26000.

Dans le cadre du deuxième chapitre, nous tenterons d'évoquer les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise. Ce chapitre penche en premier lieu à expliquer comment la RSE contribue à améliorer la performance de l'entreprise, en deuxième lieu se sont les études portant sur les PME, la dernière section de ce chapitre traite l'importance des employés et la perception de la RSE par ces derniers.

Par ailleurs, le troisième chapitre sera basé sur une étude de cas pratiqué au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia. La première section s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil. La seconde section servira une description de la méthodologie de recherche suivie pour tester nos hypothèses de départ. La troisième section quant à elle, sert à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête de terrain.

Finalement, nous terminerons notre travail par une conclusion générale reprenant les éléments essentiels vus durant celui-ci.



Chapitre 01
Cadre théorique de la
Responsabilité Sociétale des
Entreprises

Introduction

Nous commencerons cette partie théorique par un chapitre destiné à retracer le concept de la responsabilité sociétale des entreprises de ses origines à nos jours. Dans ce but, plusieurs théories de précédentes décennies seront revues chronologiquement. Nous établirons la définition de la responsabilité sociale au jour d'aujourd'hui. Nous analyserons par après les trois dimensions afin de prendre en compte les intérêts des parties prenantes de l'entreprise. Ensuite, nous verrons également les avantages de la démarche RSE et comment contribue-t-elle à améliorer la performance de l'entreprise avant d'étudier en profondeur les parties prenantes pour terminer en fin la première section par l'explication de la mise en place de la démarche RSE. Ensuite dans la deuxième section nous verrons pourquoi instaurer une bonne politique RSE est bénéfique pour une entreprise nous étudierons également ces enjeux et la relation entre la RSE et les ressources humains, Enfin, nous terminerons ce premier chapitre par l'étude de la norme ISO 26000, qui est essentielle pour comprendre la démarche RSE, Une petite conclusion théorique clôturera ce premier chapitre afin de mettre en avant les éléments essentiels vus lors de cette partie.

Section 1 : Généralité sur la RSE

La RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises, ou Responsabilité Sociétale des Entreprises) regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises qui visent à respecter les principes du développement durable, à savoir être économiquement viable et avoir un impact positif sur la société, tout en respectant mieux l'environnement.

Social ou sociétale ?

Le terme anglais pour RSE est "corporate social responsibility". La traduction exacte de social en anglais n'est pas sociale, mais sociétal, de sorte qu'elle dépasse les enjeux internes pour organiser un dialogue avec toutes les composantes de la société sur lesquelles l'entreprise a un impact.²

Il est tout d'abord nécessaire d'en retracer les origines et les contextes pour mieux comprendre les enjeux et les bénéfices que l'entreprise pourrait retirer d'une démarche RSE.

1. Historique d'évolution de la RSE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est souvent vue comme une nouveauté des dix dernières années, or l'idée de RSE remonte indéniablement plus loin dans l'histoire. Elle s'inscrit en effet, dans un courant de recherche qui s'est constitué dans les années 1950 et s'est renforcé

²V.Maymo, G.Murat « La boîte à outils du développement durable et de la RSE » P5

progressivement depuis lors. Ce courant, né en Amérique du Nord, visait à étudier les relations entre l'entreprise et la société (business and society).

L'économiste Howard R. Bowen est souvent désigné comme le père fondateur de ce champ d'études. En 1953 dans son ouvrage intitulé « Social Responsibilities of the Businessman » explique comment quelques certaines de grandes firmes constituent les véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points. Pour Bowen, faisant, ainsi, partie du courant de la « Business Ethics », « la RSE renvoie aux obligations des dirigeants de poursuivre telle politiques, de prendre telles décisions ou suivre telles lignes d'action qui sont désirable en fonction des objectifs et des valeurs de la société.³ C'est pourquoi, il préconise le recours aux audits sociaux pour évaluer la performance sociale de l'entreprise. »

Davis (1960) est l'un des auteurs les plus évoqués dans ce sujet. Lors de sa définition de la notion RSE, il a mis en évidence la dimension éthique du terme. Pour lui, « La RSE est la considération de la firme et sa réponse à des problèmes qui vont au-delà des engagements économiques, techniques et légaux pour atteindre le seuil du bénéfice social »⁴ (Davis 1960). Néanmoins, selon cet auteur, les décisions et actions socialement responsables ne manquaient pas d'avantages économiques sur le long terme de l'activité des entreprises qui s'y engageaient Frederick (1960), quant à il ajouté deux dimensions à cette analyse et reconnaît que la responsabilité d'une entreprise passe, également, par la manière dont elle va gérer ses ressources, mais aussi de manière collective dépassant de cette façon l'image du dirigeant qui gouverne tout. En ce sens, il écrit « En dernière analyse, la responsabilité suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise. »⁵

Mc Guire (1963) confirme que « l'idée de responsabilité sociale 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. »⁶

Selon 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

³ J Igalens, L Benrais (2005) - Aux fondements de l'audit sociale : Howard R.Bowen et les eglises protestantes Université de Toulouse 1

⁴ EuropeanScientific Journal April 2018 edition Vol.14, No.10 ISSN : 1857 – 7881 (Print), P178.

⁵ Bouyouf. F, Thèse de doctorat en science de gestion, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, conservatoire national des arts de métiers, CNAM de Lyon, 2010 ; p44

⁶ EuropeanScientific Journal April 2018 edition Vol.14, No.10 ISSN : 1857 – 7881 (Print),P178.

top 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.

Milton Friedman, en 1970, un des économistes les plus influents du 20ème siècle, écrivait que « La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits ».

« The social responsibility of business is to increase its profits » Ce point de vue était alors représentatif du scepticisme général régnant à l'époque.

De même en 1970, Friedman a confirmé cette approche en avançant que « La responsabilité sociétale de l'entreprise est celle d'accroître ses profits. Elle consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, dans la mesure où elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre »⁷. D'après cet auteur, les dirigeants ne sont que des mandataires des actionnaires. Ils ont des responsabilités envers les propriétaires qui les emploient dans le sens où ils doivent mener le travail comme ceux-ci le désirent. Ce travail se réduit à maximiser le profit autant que possible, tout en respectant les règles légales et éthiques.

Mais, 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. CARROL.

Ce n'est que vers la fin des années 1990 que la RSE a regagné l'intérêt des chercheurs.

Cette notion s'est élargie jusqu'à devenir un concept beaucoup plus complexe avec de multiples facettes incluant d'autres préoccupations telles que les droits de l'Homme, l'environnement, la corruption, la pauvreté...

En somme, le concept de la RSE a une histoire longue et variée dépendante des époques et des auteurs. Il semble, ainsi, possible de situer les discours contemporains de la RSE dans le prolongement d'un ensemble de pensées qui se sont développées depuis les années cinquante avec Bowen.

Après avoir donné une vision générale sur l'évolution historique de ce concept RSE, il convient par la suite de clarifier et définir le concept de la RSE.

⁷ Ibid

2. comment peut-on définir la RSE ?

La RSE (La responsabilité sociale et environnementale) ou (la responsabilité sociétale de l'entreprise) est vue comme un levier de la réussite économique et correspond à la contribution de l'entreprise au développement durable.

2.1 Le développement durable

Le développement durable a été officialisé en 1987, dans le rapport Brundtland.

Le développement durable c'est le développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité pour les générations futures de satisfaire leurs propres besoins.

Deux concepts sont inhérents à cette notion, comme le précise ce rapport :

→ Le concept de besoin, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité.

→ L'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

2.1.1 Les trois dimensions du développement durable

Trois dimensions de développement durable se réunissent pour un seul objectif c'est d'avoir de durabilité, de définir des schémas qui concilient l'efficacité économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement

Le social : comprend les conditions de vie et de leur amélioration en luttant contre :

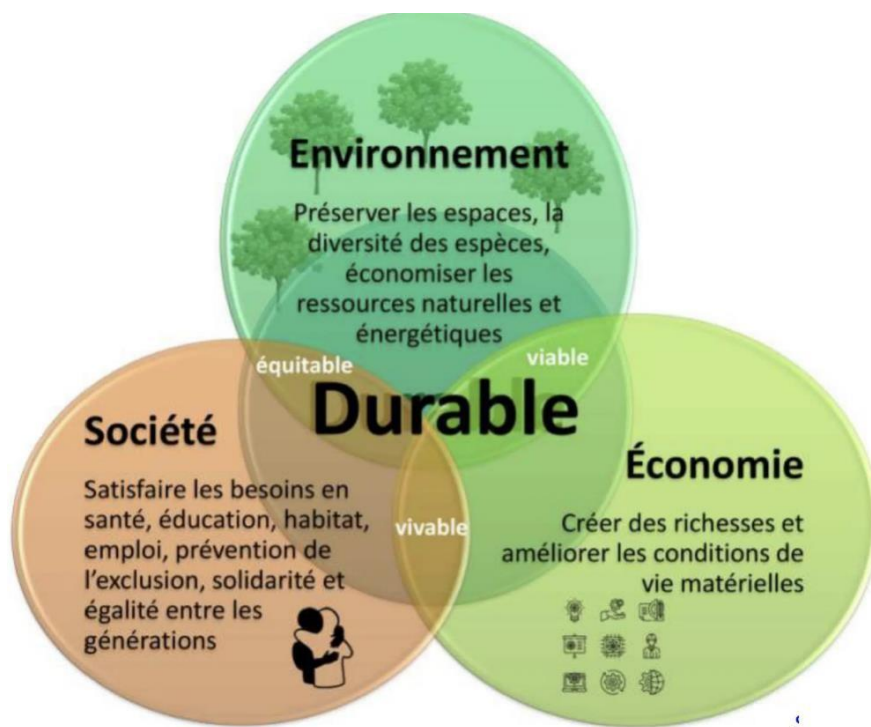
- Les inégalités sociales et celles face à l'éducation.
- La fin, la pauvreté.
- Les inégalités face à la santé.

L'économique : Cette dimension repose sur la faculté des entreprises à développer un système économique responsable. Autrement dit, elles doivent inciter et favoriser la protection de l'environnement en limitant les risques que leur production engendre sur celui-ci. Le recyclage des produits et l'utilisation de matières premières renouvelables sont alors les principaux tenants du pilier économique.

Environnemental : il s'agit d'une dimension la plus connue. Le développement durable est souvent réduit à tort à cette seule dimension environnementale. Il est vrai que dans les pays industrialisés, l'environnement est l'une des principales préoccupations en la matière. Nous consommons trop et nous produisons trop de déchets. Il s'agit de rejeter les actes nuisibles à notre planète pour que notre écosystème, la biodiversité, la faune et la flore puissent être préservées⁸

⁸www.greenmaterials.fr

Figure 01 : Les trois dimensions de développement durable.



Source : <https://philpot.education/mod/page/view.php?id=57>

2-1-2L'objectif de construire un développement :

- ➡ Durable et soutenable : assurant la pérennité de notre planète ;
- ➡ Viable : permettant en même temps de gérer au mieux les ressources naturelles ;
- ➡ Vivable : assurant un cadre de vie acceptable ;
- ➡ Équitable : dans le respect des droits de l'Homme et de l'équité.

Le terme développement Durable s'applique à tous les domaines de la société, tandis que le terme RSE (Responsabilité Sociale et Sociale des Entreprises) s'applique exclusivement aux entreprises ou à tous les types d'organisations. Une entreprise engagée envers les ODD "fait de la RSE" au lieu de la durabilité.

Le concept de responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) vise à appliquer les objectifs de développement durable au monde de l'entreprise, en tenant compte de leur spécificité. Il est facile de comprendre que les individus ou les entreprises ne seront pas impliqués de la même manière dans l'atteinte des ODD (Objectifs de Développement Durable) tels que définis par les Nations Unies

La RSE est un moyen, pour les entreprises de contribuer activement au développement durable.

2-2 Définition de la responsabilité sociale des entreprises

L'Union Européenne a présenté, dans son livre Vert « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* »⁹, est la plus souvent utilisée, Pour les entreprises, la RSE comprend l'intégration des questions sociales et environnementales dans leurs activités opérationnelles et la mise en œuvre de stratégies de gestion. C'est aussi un enjeu pour les entreprises de s'engager auprès des parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.) pour intégrer ces préoccupations dans leurs relations.

La RSE, c'est la mise en pratique du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle consiste, pour ces dernières, à faire des efforts pour la protection de l'environnement et à prendre des initiatives dans le domaine social.

L'entreprise socialement responsable, non seulement satisfait pleinement aux obligations légales et conventionnelles applicables, mais intègre aussi en tant qu'investissement stratégique, les dimensions sociales, environnementales et économiques à ses politiques globales.¹⁰

Autrement dit, faire de la RSE, c'est intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et sociaux dans les politiques et stratégies de l'entreprise. Ainsi, en mettant en place des pratiques répondant aux enjeux de responsabilité sociale et sociétale des entreprises, les entreprises adoptent des attitudes et des pratiques plus éthiques, responsables et durables.

La mise en place de pratiques en faveur de la Responsabilité sociale et sociétale des entreprises est une démarche qui va au-delà de la loi et des normes en France. C'est donc une démarche volontaire et un engagement des entreprises dans une politiques RSE où les attentes sont nombreuses mais les avantages aussi. En effet, même si faire de la RSE nécessite la mise en place d'un plan d'action ainsi que la consultation et prise en compte des parties prenantes, la RSE peut apporter de nombreux avantages et bénéfices (notamment en termes de performance) aux entreprises et organisations qui souhaitent appliquer les principes du développement durable dans leurs pratiques et management.

En d'autres termes, nous trouvons dans la littérature de nombreuses définitions de ce qu'est la RSE :

⁹ <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>

¹⁰ Définition de livre vert de l'UE(2001), Commission Européenne, p 8.

Pour Alouche et Ali (2004), ont adopté un comportement de responsabilité sociale « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires ». ¹¹

Selon Gond et Igalens (2008) : « instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société ».

Selon Pesqueux (2011), la RSE a également une mission sociale qui recouvre deux grands aspects : « Premièrement la prise en compte des demandes de ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes », la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale et réceptivité sociale » et « deuxièmement, l'intégration des pratiques liées à cette notion aux logiques de gestion. ¹²

Enfin, à travers toutes ces définitions, on peut remarquer que, malgré les différences, ces méthodes mettent l'accent sur le nécessaire équilibre entre tous les partenaires de l'entreprise, rappelant que celle-ci n'a pas uniquement pour but de faire un bénéfice. Par conséquent, les responsables de la recherche ont la responsabilité de trouver la meilleure adéquation entre les besoins économiques et les obligations sociales.

3- Les trois dimensions de la responsabilité sociétale des entreprises

Une entreprise responsable doit viser la prospérité économique en prenant en compte la qualité de l'environnement et la cohésion sociale à travers ses opérations et ses pratiques de gestion. Compte tenu des différentes définitions proposées, le concept de RSE se subdivise en différentes dimensions largement acceptées par la communauté de la recherche, à savoir les dimensions économiques, environnementales et sociales.

3-1 La dimension économique

Cependant, une entreprise engagée dans la RSE est une entreprise qui doit générer des revenus et être économiquement viable pour survivre. Pourtant, une entreprise engagée dans la RSE soutient l'économie locale en agissant comme un véritable acteur local ancré sur son territoire. Un tel investissement dans la région peut par exemple prendre la forme d'une sélection de

¹¹ Jean-Yves saulquin et guillaume schier, op. cit, p. 58.

¹²N. SALAMEH, N. DUBRUC, S. BERGER, L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire, Revue interdisciplinaire Management homme et entreprise, 2016/4 (n° 23, vol. 5), p.49.

fournisseurs locaux ou encore d'une transparence vis-à-vis des investisseurs, établissant une tarification juste tout en garantissant une certaine qualité de service.

La dimension économique concerne les impacts économiques que l'organisation peut avoir sur les conditions économiques de ses parties prenantes et sur le système économique aux niveaux local, national, et mondial, Cette Dimension implique des pratiques liées au respect du droit des affaires et de lutte contre Toute forme de corruption. On peut par exemple citer des pratiques comme, le commerce Équitable (partenariat commercial social qui vise à l'amélioration du droit et des conditions de commerce des travailleurs) et le soutien de l'économie locale en préservant les emplois.¹³

La dimension économique consiste donc à satisfaire et fidéliser les clients, assurer la qualité de service, mettre en place une tarification équitable, soutenir les fournisseurs locaux, payer les factures dans les délais et faire preuve de transparence auprès des investisseurs.

Exemple : Une brasserie indépendante fabrique des bières artisanales. Tous les ingrédients nécessaires à l'élaboration de la bière sont cultivés au niveau local selon des méthodes écologiques. Le processus de fabrication fait intégralement appel à l'énergie solaire. Les fournisseurs qui n'utilisent pas de pesticides sont payés 10 % plus cher que les cours mondiaux. Toutes les bouteilles sont recyclables. Les emballages sont réduits au minimum. Les conséquences de ce positionnement sont positives :

- Pour l'entreprise qui bénéficie d'une bonne image auprès de ses clients, qui plébiscitent la bière produite au niveau local.
- Pour l'entreprise et les fournisseurs, qui sont satisfaits des prix.

3-2 La dimension environnementale

Cette dimension suppose, la prise en compte par l'entreprise de l'impact de ses activités sur l'environnement physique et naturel. Les entreprises doivent intégrer les préoccupations de protection de l'environnement dans leur gestion, parce qu'elles ont une part de responsabilité dans cet état. Elles doivent non seulement prendre leurs responsabilités, pour respecter leurs devoirs envers la planète, mais aussi pour remplir leurs engagements envers leurs parties prenantes qui sont des groupes vitaux pour la survie et la réussite de l'entreprise, Les actions environnementales regroupent des aspects tels que : Le respect de l'environnement, Cet aspect en appelle à l'auto-efficacité des entreprises. Elle concerne la réduction de la consommation de la matière première, d'énergie et de la dispersion de substances toxiques ; l'amélioration du

¹³ Mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières (Aout 2005) réaliser par HANDOU AMADOU NADIA

recyclage ; l'optimisation de l'utilisation de matières renouvelables ; extension de la durée de vie des Produits.

La dimension environnementale consiste donc à utiliser de manière efficace et durable les ressources naturelles telles que le pétrole, le gaz et l'eau, réduire l'émission des gaz à effets de serre, limiter les déchets, notamment ceux qui sont dangereux et favoriser la diversité biologique.

Exemple : Une entreprise fabrique des lubrifiants industriels à partir d'huile de pin. Les produits sont fabriqués en circuit fermé. Ils sont non toxiques et biodégradables. Les personnels suivent des formations les sensibilisant aux questions de l'environnement, de la qualité et de la sécurité. Grâce à ces actions, la société a obtenu des labels de certification, les ventes et la qualité des produits sont en constante augmentation et l'entreprise se différencie dans son secteur par la nature des produits qu'elle utilise et fabrique.

3-3 La dimension sociale

La dimension sociale de la RSE représente l'aspect humain du concept. La dimension sociale peut être scindée en deux sous-dimensions. La dimension sociale Interne qui concerne les ressources humaines de l'entreprise et la dimension sociale externe qui concerne plutôt les communautés et les clientèles avec lesquelles l'entreprise Interagit.

Le volet social interne : de la RSE a trait au bien-être, et à la sécurité au travail, à tout ce qui touche aux inégalités et tout ce qui est lié à l'employabilité, aux conditions de travail et à la motivation des salariés.

Le volet Social externe : (communautaire) concerne la relation avec les parties prenantes externes à l'entreprise. À ce niveau, l'entreprise devra offrir des produits sécuritaires, de qualité, qui ont aussi un impact limité au niveau environnemental. L'entreprise doit également considérer la santé des communautés et apporter dans la mesure du possible son soutien aux initiatives de celle-ci.

Chauveau et Rosé recensent dans leur ouvrage les aspects que peuvent Toucher les actions sociales responsables, au niveau des employés, il s'agit de : l'amélioration du climat et du dialogue social ,égalité des chances, diversité, conditions de travail, développement de la formation professionnelle permanente, procédures de recrutement juste et équitable, système de rémunération, couverture sociale , relations sociales positives avec les syndicats, management du changement industriel , respect des droits de l'homme sur les lieux de travail , respect des règles Internationales du droit du travail, que ce soit dans l'entreprise ou

chez les sous-traitants ; suppression du travail des enfants, du travail forcé , intégration du commerce éthique ou équitable.¹⁴

La dimension sociale consiste donc à renforcer l'égalité des chances et la diversité, garantir l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail, respecter les droits des travailleurs et former le personnel.

Exemple : Une entreprise fabriquant des produits de beauté emploie majoritairement des femmes. Le travail est fatigant et elles doivent rester longtemps debout. L'employeur a acheté des chaises ergonomiques à ses salariées pour qu'elles puissent se reposer. Il les a équipées de chaussures orthopédiques pour éviter les maux de dos. Il leur a accordé une pause spéciale toutes les deux heures, la pause étant rémunérée.

Du fait de la mise en place de ces mesures, l'employeur est davantage respecté par ses salariées, le taux de rotation du personnel est faible et la productivité est accrue.

La responsabilité sociale suppose donc la mise en place d'un ensemble de pratiques économiques, environnementales et sociales qui prennent en compte les intérêts des parties prenantes de l'entreprise, la mise en œuvre de certaines de ces pratiques requiert de la part des entreprises de disposer de temps et de ressources, ce qui en général ne manque pas aux grandes entreprises.

4-Les avantages de la démarche RSE

Après avoir défini le concept de la responsabilité sociétale des entreprises et regardé les dimensions existantes, nous allons nous intéresser aux différentes raisons qui poussent les entreprises à instaurer une politique RSE.

Branco et Rodrigues (2006) soulignent tout d'abord qu'il existe deux visions différentes lorsqu'une entreprise s'engage dans la RSE. La vision « normative » lorsqu'une entreprise pratique la RSE car c'est moralement bien vu d'en faire et la vision « business » lorsque la firme en effectue pour des raisons de succès économiques.¹⁵

Branco et Rodrigues (2006) ajoutent aussi qu'une entreprise avec une bonne réputation RSE peut améliorer ses relations avec des acteurs externes tels que les clients, les investisseurs, les banquiers ou encore les fournisseurs. Ce qui peut en retour, augmenter ses résultats financiers.¹⁶

¹⁴ Idem

¹⁵ Mémoire-projet présenté par Geoffrey VAN ROEY « la perception et les réactions des employés vis-à-vis de la RSE » Université Catholique de Louvain school of Management

¹⁶ Idem

Le contexte économique actuel est caractérisé par la libre circulation des biens et des services et la constitution de groupements économiques. Les changements climatiques importants imposent aujourd'hui pour l'entreprise la recherche de la compétitivité mais aussi l'application des standards internationaux en matière d'environnement. On met donc l'accent sur l'importance et l'intérêt de l'application de la RSE dans l'entreprise. La Stratégie de celle-ci doit donc s'inscrire dans une vision globale qui mobilise toutes les ressources et qui prend en considération les intérêts de toutes les parties prenantes.

En effet, la RSE permet de concilier l'aspect économique, social et environnemental. On peut dire que la RSE renforce la stratégie qualité parce qu'elle ouvre la performance et la responsabilité de l'entreprise sur de nouvelles parties prenantes et sur de nouveaux domaines. La survie de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face aux contraintes de l'environnement interne et externe. On peut dire qu'une entreprise performante et responsable est une entreprise, qui améliore en permanence sa gouvernance, son management et les relations avec toutes ses parties prenantes.

Proposent de regarder les comportements des entreprises s'engageant stratégiquement dans la RSE d'un point de vue des ressources. Ils argumentent qu'une stratégie RSE est bénéfique pour les entreprises aussi bien en interne, notamment pour les employés qui bénéficient de ressources intangibles tels que le savoir-faire ou la culture d'entreprise, qu'en externe via la réputation de la firme.

Un grand nombre de règles édictées 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 de développement durable.

Avec la prise de conscience accrue des enjeux environnementaux et sociaux, la RSE, vise à limiter les impacts négatifs de l'activité d'une entreprise sur l'environnement tout en permettant son développement économique, La RSE est un moyen pour les entreprises de contribuer activement au développement durable.

De plus en plus de professionnels pensent à mettre en place une politique de RSE avec l'objectif d'améliorer le fonctionnement global de leur entreprise. Que ce soit en matière de réputation, de productivité, d'innovations ou encore au niveau social, opter pour la Responsabilité Sociale des Entreprises peut comporter de nombreux atouts. Nous avons essayé de réunir dans cette recherche les avantages de la RSE.

4-1 Des entreprises plus performantes et plus productives

Appliquer une politique RSE dans son entreprise est souvent un gage de pérennité. Ces approches peuvent être très éclectiques, s'intéressant à la fois à l'économie, à l'humain, à l'environnement et à la solidarité. Une fois qu'un véritable plan d'action est en place, la RSE s'avère être un véritable levier de croissance qui a un impact très positif sur le fonctionnement d'une entreprise. Ce dernier devient plus productif et donc plus efficace. Des avantages significatifs pour ajouter de la valeur à la structure. Les avantages de cette stratégie s'appliquent également financièrement. En fait, les entreprises RSE semblent se différencier de leurs concurrents sur le marché, gagnant ainsi plus rapidement des parts de marché. Autant de gain et un meilleur vecteur d'avantage de performance.

4-2 Améliorer l'image des entreprises avec la RSE

Au cours des dernières années, les attentes des publics extérieurs à l'entreprise ont changé, en effet, ils valorisent désormais la structure de faire les choses différemment et font place à certaines valeurs et approches qui vont au-delà du profit, mettre l'humain et l'environnement au premier plan. S'inscrire dans une démarche RSE, c'est montrer l'attachement de l'entreprise à des valeurs qui vont au-delà du profit. Il ne fait aucun doute que c'est une vision qui sera appréciée.

La RSE améliore la réputation des structures qui paraissent plus à l'écoute des problématiques économiques, sociales et environnementales. Les entreprises qui s'engagent dans une politique de RSE voient leur image nettement s'améliorer, dans la mesure où elles cherchent à se responsabiliser. La RSE permet aujourd'hui aux entreprises de construire une solide identité de marque et une marque employeur, qui invitent les collaborateurs à accorder leur confiance. Un moyen de fidéliser vos salariés et d'attirer de nouveaux talents, motivés à l'idée de s'impliquer dans une structure si dynamique.

4-3 Se différencier sur le marché

Une entreprise inscrite dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale peut avancer cet argument et profiter de cette image positive face à des concurrents, qui eux, ne joueraient pas le jeu de la RSE. C'est un signal fort envoyé aux clients. La démarche RSE permettra à l'entreprise d'être plus attractive et de gagner des parts de marché.

4-4 Des salariés motivés et impliqués dans les actions de RSE

Pour les salariés, appartenir à une entreprise engagée dans une démarche RSE présente de nombreux avantages. Parmi ces avantages, on peut citer :

- **Des horaires de travail aménagés** : une entreprise inscrite dans une démarche RSE peut proposer plus facilement à ses salariés un aménagement du temps de travail ou du télétravail afin de favoriser l'équilibre vie privée/vie professionnelle.
- **De bonnes conditions de travail** : des locaux lumineux, des plantes pour la qualité de l'air, de la lumière naturelle. Des conditions de travail favorables favorisent la productivité ;
- **Du matériel de qualité** : afin d'éviter d'en changer fréquemment, c'est un geste de plus pour préserver les ressources naturelles.
- **Une prise en compte des enjeux sociétaux tels que** : favoriser l'égalité homme-femme, mettre l'accent sur l'insertion des personnes en situation de handicap ou éloignées de l'emploi.

Travailler dans une entreprise qui applique une politique de RSE constitue une requête récurrente chez les jeunes salariés. Ces derniers souhaitent évoluer au sein d'une structure consciente des problématiques économiques, sociales ou encore environnementales. Véritable facteur de motivation.

Les salariés s'avouent souvent fiers de pouvoir contribuer à des actions de type RSE et cela a une réelle incidence sur leur productivité. En effet, des employés qui se sentent bien dans leur entreprise sont des individus qui mettent plus de cœur à l'ouvrage et qui sont plus performants. En partageant des valeurs communes, les salariés placent plus facilement leur confiance dans leur entreprise. Ce phénomène a une incidence positive tant sur le moral des individus que sur les relations sociales au sein des équipes. Une synergie positive qui a tendance à accroître la productivité de l'entreprise et son chiffre d'affaires.

4-5 Favoriser la créativité et l'innovation

La démarche RSE pousse les entreprises à repenser et à optimiser les façons dont elles conçoivent et produisent. Il en résulte logiquement un gain d'innovation au sein des équipes. A mise en place d'une politique d'« Amélioration continue » permettra à l'entreprise d'initier des projets issus des suggestions d'amélioration ou de la récolte des incidents. L'amélioration du dialogue avec les acteurs « externes » tels que les clients, fournisseurs, voisins ou autorités sera source de créativité et d'innovation. Quant à l'amélioration du dialogue « interne » entre collaborateurs, elle assurera que les idées ne soient pas perdues mais qu'elles se transforment en progrès.

4-6 Limiter le gaspillage pour faire des économies

Appliquer les politiques RSE, c'est aussi sensibiliser les collaborateurs à une réponse plus responsable. Il s'agit notamment de trier les déchets, d'utiliser des produits plus verts et d'économiser de l'énergie. Ces étapes sont essentielles car elles limitent le gaspillage au sein de l'entreprise, ce qui permet d'économiser de l'argent. Il convient également de noter que les structures qui dépendent des matières premières subissent le poids du réchauffement climatique et sont donc plus susceptibles de subir des pertes ou de tomber en panne. En plus d'économiser de l'argent, les entreprises RSE sont également en mesure de prévoir et de limiter les risques associés à leurs activités.

4-7 Meilleure gestion des risques industriels, des accidents de travail

En améliorant la gestion des risques, qu'ils soient sociaux, environnementaux, juridiques, ou encore économiques, une entreprise peut améliorer sa sécurité et renforcer sa stabilité. Prévoir et gérer les risques est plus simple avec une démarche RSE intégrée.

Nous venons donc de voir qu'une entreprise peut tirer plusieurs avantages, internes ou externes, d'une bonne politique RSE et se distinguer ainsi de ses concurrents.

Enfin, les entreprises peuvent augmenter leurs revenus en bénéficiant de différentes primes et subventions via la mise en œuvre d'initiatives RSE. Par exemple, une firme ayant installé un système de recyclage, de réduction de déchets ou encore de consommation d'énergie verte, bénéficient non seulement de différentes subventions mais augmentent également sa performance financière grâce à l'utilisation d'un matériel efficient qui diminue désormais ses Coûts d'opérations.

5- Les parties prenantes

Au cours de la dernière décennie du vingtième siècle, le terme de partie prenante est devenu de plus en plus utilisé et définit une personne ou une organisation qui a des intérêts dans un projet ou une entité. La partie prenante est un individu ou un groupe de personnes qui sont intéressées des affaires, mais qui peuvent être affectées par les activités commerciales. Un « enjeu » est un intérêt essentiel pour l'entreprise ou pour ses activités.

La notion de partie prenante a été forgée dans le but de faire prendre conscience aux dirigeants des entreprises de l'importance cruciale d'ordre stratégique et éthique de composer avec des groupes ou individus dont les intérêts dépassent les seuls enjeux économiques.

Dans un contexte de grands changements environnementaux et sociétaux, les attentes des parties prenantes sont devenues plus fortes et plus complexes. La vigilance de la société civile s'intensifie, la défiance des consommateurs s'exprime avec plus de vigueur et des

règlementations de plus en plus contraignantes apparaissent. Un nouveau rapport de force a ainsi émergé, faisant évoluer significativement le statut des parties prenantes. Impactées par les activités des entreprises, elles souhaitent désormais participer aux procédures de décision. L'entreprise ne peut donc plus se développer sans prendre en compte les parties prenantes. Elle doit s'intégrer à ce nouvel écosystème afin de capitaliser sur cette véritable opportunité de fiabiliser ses performances économiques.

Toute question qui s'intéresse sur les parties prenantes est de savoir la limite entre l'entreprise et son environnement et le niveau d'ouverture sur son environnement, la partie prenante est devenue centrale dans le concept de la responsabilité sociale.¹⁷

5-1 La théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory)

Les développements autour de la notion de partie prenante ne sont pas apparus ex-nihilo. Ils s'encastrent dans un contexte économique et juridique préexistant, propice à faire apparaître des controverses fondamentales sur la propriété et les objectifs de l'entreprise. Il s'impose de creuser l'histoire de ce concept pour comprendre les possibilités et les limites de son usage.

La théorie des parties prenantes ou « Stakeholders », est aujourd'hui la théorie la plus fréquemment utilisée, autant par les chercheurs que par les entreprises en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Elle inscrit l'entreprise ou l'organisation au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires « Shareholders », mais des acteurs intéressés ou impliqués par les activités et les décisions de l'entreprise.

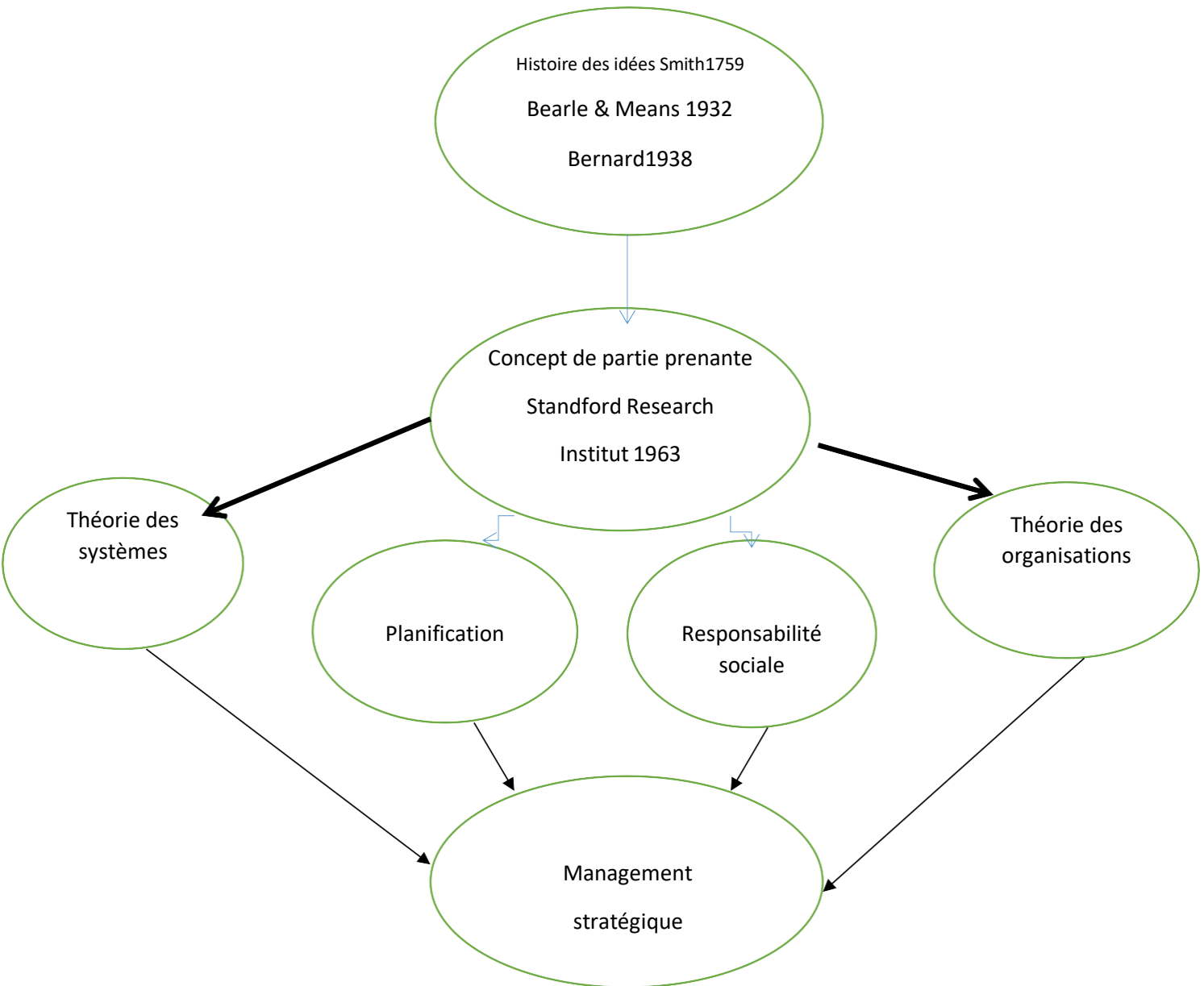
Alors que les premières réflexions organisées autour du concept de Stakeholder dans le champ de la RSE semblent remonter à la publication de l'ouvrage majeur de Freeman (1984), ce dernier reconnaît lui-même qu'il n'est pas l'inventeur d'une notion apparue bien avant. C'est en 1963 aux Etats-Unis et désignait « des groupes sans lesquels une organisation cesserait d'exister »¹⁸. Autrement dit, il s'agissait des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité. Evan et Freeman (1983,1993) introduit dans les parties prenantes proches les dirigeants (management) en plus des employés, actionnaires, clients, fournisseurs et communauté locale.¹⁹

¹⁷<https://regulation.revues.org/9173>, consulté le 05/04/2022

¹⁸ A.cayrol,2006, Analyse du role des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Etude de cas : La banque triodos, Mémoire ULB, Belgique, p.27

¹⁹ Revue-management-et- avenir 2010-3 p142

Figure N° 2 : Les origines et les débouchés du concept des parties prenantes.



Source : Revue des sciences de gestion 2007

Ce concept a fait son petit chemin entre controversions et acceptation jusque dans les années 1980 où les travaux de Freeman (1984), relayés par de nombreux autres travaux, ont permis de dresser un inventaire ou des représentations des parties prenantes d’une entreprise.

On peut retenir les contributions des auteurs comme A. Carroll (1989), M.B.E Clarkson (1995), de R.K. Mitchell et al²⁰. (1997), I. Henriques et P. Sadosky (1999) que nous avons relevés dans la lecture de l'ouvrage de M. Capron et le travail de mémoire d'Annika Cayrol²¹. Ainsi, M. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme »²². M. Freeman propose un cadre d'analyse sur trois niveaux : rationnel, de processus et transactionnel.

Le niveau rationnel consiste à savoir qui sont les parties prenantes de la firme et quelles sont leurs demandes. Au niveau des processus, il s'agit de savoir si la firme gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes.

Selon Freeman, des processus déjà raisonnablement efficaces dans les firmes pourraient l'être encore davantage si une prise en compte des multiples parties prenantes était mise en place.

Au niveau transactionnel, il affirme que les entreprises doivent comprendre les transactions ayant lieu entre la firme et les parties prenantes afin de voir si elles s'inscrivent bien au niveau rationnel et des processus.

Le niveau processuel s'intéresse à la procédure systématiquement développée par l'entreprise pour prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans les processus d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle de la stratégie.

En résumé, Freeman propose de construire une approche de la gestion stratégique où les parties prenantes sont prises en compte de manière systématique. A. Carroll (1989), M.B.E.Clarkson (1995), R.K. Mitchell et al. (1997) I. Henriques et P. Sadosky (1999) contribueront à approfondir la typologie des parties prenantes.²³

L'intérêt principal 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 prenante. Ainsi ce concept est mobilisé en stratégie pour que les parties prenantes s'intégrant dans le processus de planification de l'entreprise, et désigne alors les groupes d'individus qui sont indispensables à la survie de l'entreprise.

²⁰R.Michell,B. Alger et D. wood (1997)

²¹ A. Cayrol,2006, Op.cit., p.27

²² Id., p.35.

²³M.capronon et F.Quairel-Lanoizelée, 2007, Op.cit, pp.36.37

5-2 Définition du concept parties prenantes :

Certaines théories du management définissent les parties prenantes : Dans une entreprise, les parties prenantes sont des individus et des groupes qui, volontairement ou involontairement, contribuent à la capacité de créer de la valeur et des activités, dont ils sont potentiellement bénéficiaires et/ou porteurs.

Aussi connues sous le nom de stakeholders en anglais, les parties prenantes d'une entreprise rassemblent tous les acteurs participants, de près ou de loin à sa vie économique. On y retrouvera, entre autres, les clients, fournisseurs et salariées, ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale). Les parties prenantes sont donc toutes les personnes ayant un intérêt dans les activités de l'entreprise.

Les parties prenantes représentent l'ensemble des organisations et individus faisant partie de la sphère d'influence de l'entreprise et donc de ses activités. Sont tout acteur (individu, organisation, groupe) concerné par un projet, une décision ou action, c'est-à-dire dont les intérêts sont affectés d'une façon ou d'une autre par sa mise en place.

Les parties prenantes d'une entreprise sont donc tous les acteurs dont les intérêts seront affectés par les activités de l'entreprise. On fait alors souvent la distinction entre une partie prenante interne) et une partie prenante externe.²⁴

→ **Les parties prenantes internes** : dirigeants, salariées, actionnaires, syndicats, etc.

→ **Les parties prenantes externes** : fournisseurs, clients, collectivités territoriales, Etats, ONG, etc.

- ❖ **Les parties prenantes internes** : Les parties prenantes internes sont des salariés de l'entreprise ou des personnes qui détiennent des parts de capital. On distingue en général trois groupes intéressés internes, avec chacun leurs objectifs et leurs motivations propres : les propriétaires/actionnaires, les gestionnaires et les salariés.

La relation entre ces acteurs et l'entreprise fait que les influences de l'un sur l'autre sont généralement directes, lisibles, faciles à identifier, les impacts et les intérêts sont forts, car ces parties sont directement concernées par le succès ou l'échec de l'activité, ainsi que tous les risques que l'entreprise encourt (juridique, financier, etc.).

- ❖ **Les parties prenantes externe** : Il s'agit ici d'un ensemble très hétérogène d'entités ou de personnes extérieures qui ne participent pas directement à l'exploitation quotidienne, au management et à la gouvernance de l'entreprise, mais qui en subissent l'influence, les

²⁴Youmatter. Word/fr/définition/partie-prenante.

conséquences ou qui elles-mêmes peuvent influencer sa trajectoire à court- moyen ou long terme. Ces différentes parties prenantes peuvent avoir des intérêts contradictoires.

Selon la définition donnée par le StandfordResearch Institute (1963, cité par Freeman, 1984) considéré comme le premier à avoir utilisé le terme à l'occasion d'un mémorandum (1984) un Stakeholder est une personne ou un groupe de personnes « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister » c'est-à-dire, d'après la liste d'origine, les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société. Dans cette définition, les parties prenantes sont envisagées comme des groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise.

Cependant, depuis 1963, les définitions se sont multipliées, allant de la plus restreinte à la plus large.

La définition la plus large, et certainement la plus connue et la plus utilisée également, est celle de Freeman (1984) selon laquelle « une partie prenante dans l'organisation est par définition « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »²⁵. C'est pourquoi, l'auteur a développé la « roue de vélo », dans laquelle il inclut tous les acteurs qui peuvent influencer l'entreprise ainsi que ceux qui ne sont pas influencés directement par les activités de celle-ci, mais qui peuvent en ressentir les effets de manière indirecte. Il faut donc insister sur le fait qu'une partie prenante peut affecter l'entreprise, sans être elle-même affectée par les activités de celle-ci et vice-versa. Il peut donc s'agir d'alliés ou d'ennemis à l'entreprise en fonction de la situation.

Une définition était proposée par Reed dans laquelle une partie prenante est envisagée comme « tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels »²⁶

Freeman & Reed (1983) offrent également une définition beaucoup plus restreinte des parties prenantes envisagées alors comme « tout groupe ou toute personne de laquelle l'organisation dépend pour assurer sa survie », inspirée de celle du StandfordResearch Institute (1963).

Cependant, la plus étroite des définitions est certainement proposée par Clarkson (1995) qui postule que les parties prenantes sont des groupes ou des personnes qui supportent un risque, volontairement ou involontairement Clarkson (1995) utilise l'expression « RiskBearers ». : « Les parties prenantes volontaires supportent une certaine forme de risque dans la mesure où elles ont investi une forme de capital – humain ou financier – quelque chose de valeur dans

²⁵ AMullenbach - La revue des Sciences de Gestion, 2007

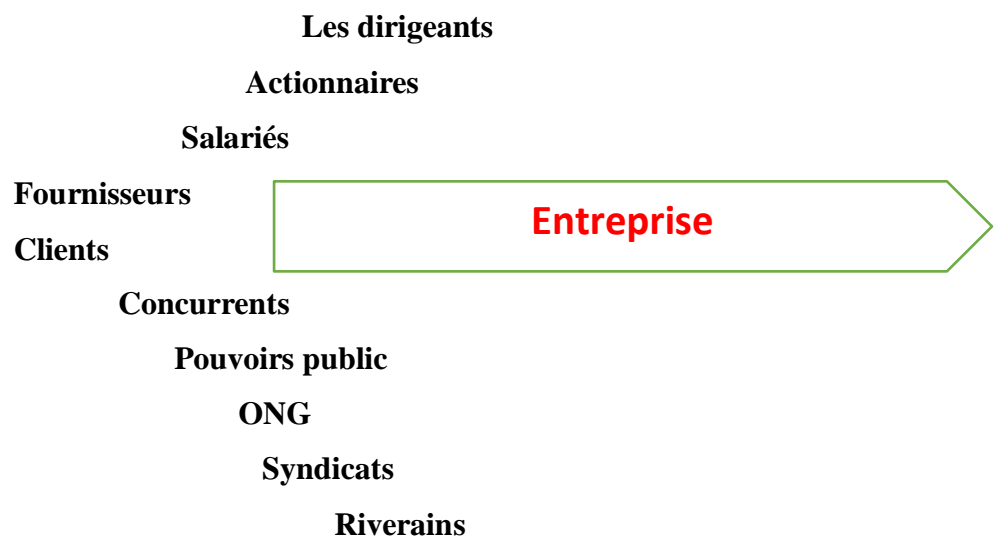
²⁶ Ibid

l'entreprise. Les parties prenantes involontaires sont placées en situation de vulnérabilité du fait des activités de l'entreprise »²⁷. Cette définition rejoint la façon de penser de Hill & Jones, d'après laquelle les parties prenantes sont les personnes possédant un droit légitime sur l'entreprise.

Donaldson et Preston ont donné en 1995 dans leur texte « The stakeholdertheory of the corporation : concepts, évidence », une définition assez large du concept de parties prenantes en les définissant comme « toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice : et ceci sans priorité ou ordre d'importance de l'un par rapport à l'autre »²⁸.

Les parties prenantes sont les personnes qui soutiennent l'organisation et acceptent toutes les pratiques commerciales en termes d'actions, qui peuvent inclure la gouvernance d'entreprise, la gestion stratégique, la responsabilité sociale de l'entreprise.

Figure N°3 : Les parties prenantes de l'entreprise.



Source : auteur,2022

5-3 Les parties prenantes de l'entreprise

Les parties prenantes représentent l'ensemble des organisations et individus faisant partie de la sphère d'influence de l'entreprise et donc de ses activités. Plus généralement les parties prenantes concernées les plus courantes sont :

²⁷Revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109

²⁸Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholdertheory of the corporation : Concepts, evidenc. Academy of management.theAcademy of Management Review, 20(1), 65.

- **Les instances dirigeantes et le CEO**

En tant que décideur, il est principalement responsable de la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise, et il doit définir la vision et déterminer les moyens de réaliser la vision. Les comités et instances de décisions stratégiques jouent également un rôle clé d'accompagnement de l'équipe de direction opérationnelle, notamment en matière de gouvernance, de transparence, de respect des normes internationales, etc. Le rôle de cette partie prenante est d'assurer la gouvernance de l'entreprise. Ils sont retirés de la gestion opérationnelle courante, mais notifiés par les outils de gestion. Ils définissent les règles et les politiques qui régissent les opérations internes et décrivent grosso modo la stratégie de l'entreprise.

- **Les actionnaires**

Ils attendent un retour sur l'investissement financier. Cependant, certains fonds d'investissement dits « d'investissement socialement responsable », attendent également des comportements vertueux de la part des entreprises sur les plans environnementaux et sociaux, considérant que cela va limiter l'exposition aux risques de l'entreprise, Ils sont intéressés par la rentabilité et la valeur créée par l'entreprise qu'ils détiennent, mais le fondateur peut avoir des motivations différentes : privilégier la pérennité, les valeurs associées, etc.

- **Les salariés et leurs organes de représentation**

Capital humain de l'entreprise, ils sont à la fois force de production, d'innovation mais aussi premiers ambassadeurs des valeurs et des politiques RSE de leur entreprise, Ils sont essentiels à la bonne marche des affaires. Leur impact est collectivement majeur. Leurs attentes se partagent entre le volet financier (la rémunération) et, de plus en plus, par le non financier (épanouissement, reconnaissance, bien-être au travail ...). Des décisions comme des changements d'organisation peuvent impacter négativement les collaborateurs si leurs attentes ne sont pas prises en compte dans le projet.

- **Les fournisseurs**

Dans le cadre d'une politique d'achat responsable, entretenir une relation durable avec ses fournisseurs est fondamental. Aujourd'hui plus qu'hier, ils sont aux côtés des entreprises directement impactés par les nouvelles réglementations et exigences des consommateurs (droits de l'homme, substances et impacts de la chaîne de sous-traitance etc.), ces derniers contribuent à la performance de la chaîne de valeur de l'entreprise et à sa rentabilité (via le coût de revient). Leur performance en amont impacte l'aval (fiabilité des délais, qualité des composants livrés ou de la prestation fournie, etc.). L'entreprise a tout intérêt de travailler main dans la main avec ses meilleurs fournisseurs.

- **Les clients**

Partie prenante externe majeure, il s'agit des personnes physiques et des organisations qui achètent le produit (ou service). La qualité, le service rendu, la satisfaction de ses besoins. Leurs comportements, notamment leurs avis, influencent directement le business de l'entreprise en construisant la réputation et l'image de cette dernière. Cette dernière doit instaurer un dialogue pour maîtriser les feedbacks pour les fidéliser.

- **Concurrents**

Pas toujours référencés dans les parties prenantes (ils font généralement l'objet d'une analyse concurrentielle), les influences croisées entre les concurrents sont pourtant essentielles. Au-delà du côté compétitif, des échanges peuvent s'établir sur des sujets normatifs (ou autres) communs à l'ensemble des acteurs d'un marché.

- **Les pouvoirs publics**

Ils ont la charge de définir les règles du jeu. On note l'émergence de nouvelles contraintes réglementaires liées directement aux enjeux de RSE. Les pouvoirs publics sont des parties prenantes de la RSE à plusieurs titres :

- Ils peuvent édicter des réglementations qui incitent ou contraignent les entreprises à se conformer à certains standards sociaux, environnementaux ou de gouvernance. Eventuellement sous peine de sanctions.
- Les pouvoirs publics sont également des acteurs économiques. Ils peuvent être actionnaires d'entreprises ou avoir des relations commerciales avec certaines d'entre elles par le biais de la commande publique. En intégrant des critères RSE dans leurs appels d'offre, ils peuvent valoriser les entreprises les plus avancées en matières sociale et environnementales.

- **Les ONG**

Les Organisations Non Gouvernementales interpellent et/ou collaborent avec les entreprises afin de faire évoluer les pratiques de RSE. Lanceurs d'alertes, elles inspirent les régulateurs et peuvent contribuer à créer de nouvelles contraintes pour les entreprises. Elles deviennent parfois partenaires de projets de terrain pour améliorer la chaîne de valeur. C'est le type de parties prenantes avec lequel il est le plus complexe d'interagir.

- **Les syndicats**

Aujourd'hui, les syndicats ne sont pas officiellement chargés de traiter des questions de RSE à l'intérieur des entreprises. Cependant en tant que défenseurs des intérêts des travailleurs, ils sont naturellement portés à se préoccuper des questions de responsabilité sociale (ex :

conditions de travail) pour les salariés mais aussi les non permanents, les travailleurs détachés, les collaborateurs des filiales à l'étranger, etc...

Dans certaines entreprises les syndicats, en tant que parties prenantes, peuvent également être amenés à participer à l'élaboration ou au commentaire du rapport RSE mais aussi à celle du plan de vigilance destiné à réduire les risques en matière de droits humains ou d'impact environnemental.

- **Les riverains**

Ils peuvent subir ou bénéficier directement ou indirectement de l'activité de l'entreprise, ils représentent potentiellement une force de réaction (aéroport, usine polluante, centrale électrique ...).

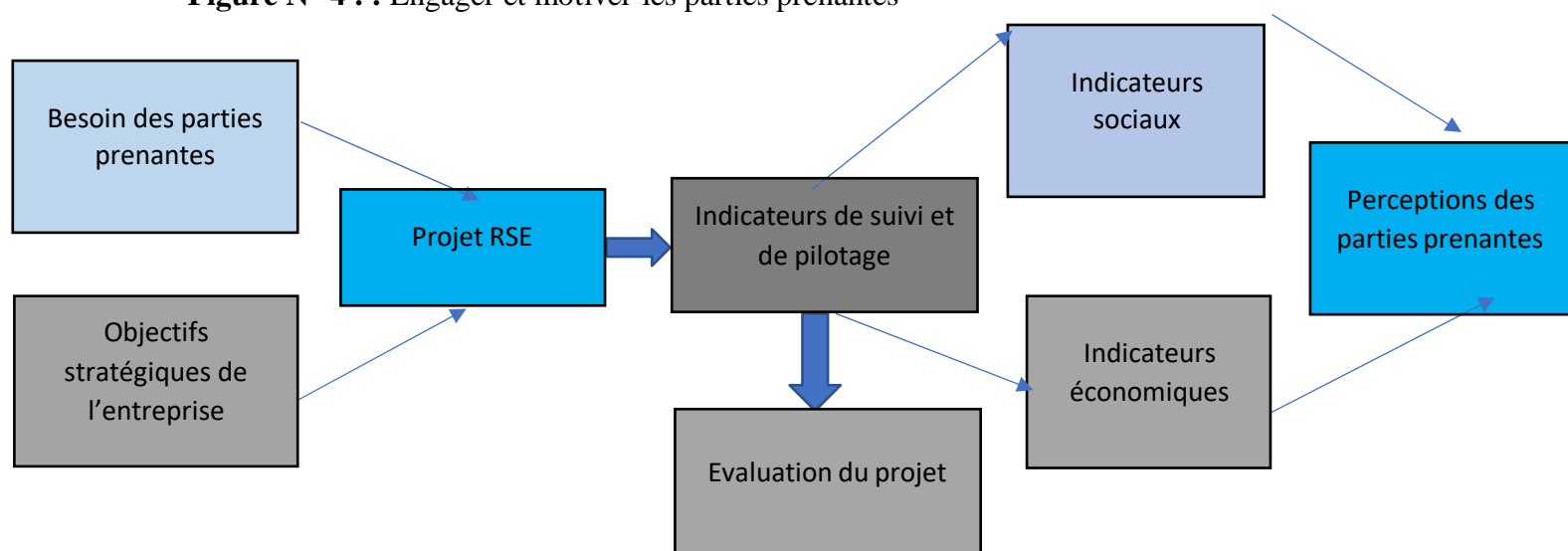
5-4 Comprendre la logique des parties prenantes

Les parties prenantes sont méfiantes envers l'entreprise du fait des nombreux scandales éthiques qui ont émaillé l'actualité ces dernières années. De ce fait, il existe un véritable challenge à parvenir à les convaincre que l'entreprise va agir dans leur intérêt. Pour cela, les parties prenantes ont besoin d'avoir des preuves que l'organisation ne fait pas du greenwashing et de comprendre quel est son intérêt à s'engager dans la RSE.

L'organisation doit être capable de convaincre les parties prenantes qu'elles ont intérêt à s'engager dans une relation gagnant-gagnant avec l'organisation. Cela permet notamment :

- D'éviter les menaces de blocage des parties prenantes.
- De leur faire comprendre l'intérêt économique de l'organisation à s'engager dans la RSE et donc de renforcer la crédibilité de la démarche.

Figure N° 4 : Engager et motiver les parties prenantes



Source : V. Maymo & G. Murat, La boîte à outils du développement durable et de la RSE.

5-5 Parties prenantes et RSE

De plus en plus, il est demandé aux entreprises de s'engager vis-à-vis de ses parties prenantes et de la société. En effet, les phénomènes mondiaux de ces dernières années ont transformé les attentes et les exigences des parties prenantes aux niveaux économique, social et environnemental. Par conséquent, l'objectif et la mission de la RSE sont de sensibiliser les parties prenantes et de les responsabiliser ainsi que des choses qui touchent tous les membres de la société et aussi, et surtout de rendre l'entreprise consciente de son impact sur l'environnement, sur la société, et sur ce qui l'entoure.

Lors de l'adoption d'une démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), il est impératif de mener une évaluation avec les parties prenantes pour comprendre leurs attentes, les objectifs à fixer et la direction pour atteindre ces objectifs. Il est notamment important de nommer un chef de projet pour mener à bien cette démarche RSE. La mise à jour d'un suivi de ce projet est primordiale et implique donc un management et des ressources tout au long de ce programme de transition, une démarche responsable qui soit réellement respectueuse de l'environnement, de l'éthique des travailleurs et travailleuses et de leur santé passe avant tout par le dialogue et la co-construction. C'est grâce à ça que l'entreprise évite de faire du greenwashing et met en place des actions avec un réel impact.

Le théoricien R. Edward Freeman soutient qu'une entreprise responsable se doit d'être transparente vis-à-vis de ses parties prenantes et de les associer à leur création de valeur puisqu'elles sont responsables de sa prospérité. Aujourd'hui, ce postulat est intégré à tous les référentiels incitants ainsi toute entreprise souhaitant établir une stratégie RSE à établir un dialogue solide avec ses parties prenantes.

La prise en compte des parties prenantes est un enjeu fondamental dans le cadre de la RSE des entreprises. En effet, lorsqu'une entreprise souhaite améliorer l'impact de ses activités, elle doit d'abord prendre en compte les perceptions de ses parties prenantes sur ces activités et les enjeux qui y sont associés. Par conséquent, les politiques de RSE s'accompagnent souvent d'un dialogue avec les parties prenantes pour s'améliorer. Pour les principales parties prenantes de l'entreprise sont bien identifiées. Aussi, sur ce dialogue avec les parties prenantes, une analyse de matérialité partielle est souvent établie.

D'une manière générale, les entreprises sont de plus en plus sollicitées par leurs parties prenantes dans la prise en compte de leur environnement et dans leur création de valeur sous

un mode durable. Cet état de fait est renforcé par la diffusion de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), laquelle se déploie notamment par le recours à des référentiels de gestion et par l'intermédiaire des critères des agences de notation.

De plus, dans le cadre des stratégies de gouvernance participative et de responsabilité sociale, de plus en plus d'entreprises intègrent les parties prenantes élargies à leurs comités de direction, afin de donner plus de pouvoir de décision à ces acteurs indispensables de la vie de l'entreprise. La RSE a donc comme objectif et mission de conscientiser les parties prenantes, de se rendre responsables vis-à-vis d'elles ainsi que des choses qui touchent tous les membres de la société et aussi, et surtout de rendre l'entreprise consciente de son impact sur l'environnement, sur la société, et sur ce qui l'entoure.

Tous les acteurs ont donc un rôle à jouer dans la vie de l'entreprise. Fiabiliser les échanges avec eux peut permettre, sur le long terme, d'atteindre un équilibre entre les attentes de chacun. Les partenariats et la co-construction renforcent le dialogue, ce qui améliore la résistance des entreprises aux aléas externes et internes, tout en soutenant l'acceptation des activités des entreprises.

6-Les étapes clé pour mettre en place une démarche RSE

La mise en place d'une démarche RSE implique de fonctionner en mode « projet ». Voici les étapes à suivre...

6-1 Se faire accompagner

Il est possible d'être conseillé par des cabinets de conseil spécialisés, une organisation patronale, une fédération professionnelle, la Chambre de Commerce et d'Industrie ou un réseau d'entreprises spécialisé. De nombreuses collectivités locales proposent également des programmes d'aide à la mise en œuvre RSE, notamment à destination des petites et moyennes entreprises.

6-2 Nommer un chef de projet

Selon la taille de l'entreprise, ses moyens et son budget, il faudra désigner un Responsable RSE à temps partiel, à temps plein, ou faire appel à un consultant extérieur.

Un responsable qui devra être motivé- idéalement même militant sur le sujet, bien connaître l'entreprise, être à l'aise dans le management transversal et détenir les talents de diplomate indispensable à l'exécution de ce type de mission

6-3 Réaliser un audit

Il faut à la fois réaliser un benchmark et un état des lieux : regarder « ce qui se fait ailleurs », dans d'autres entreprises ou organismes ; ainsi que ce que l'entreprise elle-même a déjà mis en

place. Cet audit permettra d'identifier les points à améliorer en matière sociale et environnementale pour bâtir une politique RSE solide.

Permet d'avoir la meilleure visibilité pour définir la stratégie.

6-4 Définir une stratégie et un plan d'action

C'est l'étape la plus importante du processus. Car la stratégie doit prendre en compte tous les enjeux, forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi que les contraintes auxquelles elle est soumise. Il s'agit également de définir des objectifs d'amélioration qualitatifs et quantitatifs. Le plan d'action dépendra des défis auxquels l'entreprise est confrontée, ainsi que des défis de l'industrie et de la région dans laquelle elle opère, ainsi que de la spécificité et des valeurs de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'identifier les actions qui ont un impact significatif sur la performance de l'entreprise ou sur ses parties prenantes, et donc de développer des stratégies en partenariat avec ces dernières. Plusieurs types d'actions peuvent être mises en œuvre : des actions environnementales, des actions sociales et/ou sociales, et des actions liées à la gouvernance.

6-5 Evaluer le budget nécessaire

S'engager en faveur de la RSE est une démarche globale et transverse. Aussi, il est difficile d'évaluer le coût et le temps nécessaire à cette dernière. La RSE doit davantage être envisagée comme un investissement long terme, puisque menée à terme, elle engendre des économies financières et une meilleure rentabilité.

6-6 Assurer un suivi

Enfin, l'entreprise analyse les résultats de ses actions afin de vérifier qu'elles fonctionnent comme prévu et, si ce n'est pas le cas, l'entreprise les adapte pour de meilleurs résultats.

Section 02 : La RSE dans l'entreprise et l'environnement

1-Les outils de la RSE

Pour poursuivre ces objectifs, de nombreux outils se développent dans cette période pour permettre aux entreprises de mieux quantifier leurs performances et leurs actions en matière de développement durable.

Le besoin de fournir aux entreprises des moyens d'assumer leur responsabilité sociale a donné lieu au développement d'une trousse à outils allant des normes aux rapports de DD en passant par les codes de conduite, les approches d'éco-conception, la construction d'indicateurs et d'indices ou encore des outils de dialogue et de concertation.

1-1 Les outils de la RSE

-L'ISO 26000 – la norme de référence

Pour les entreprises et les organisations qui s'engagent à fonctionner de manière socialement responsable, ISO 26000 est incontournable.

ISO 26000, ce sont des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteur clé de la réussite. Non seulement ISO 26000 donne la bonne ligne de conduite à suivre mais, de plus en plus, cette norme est appliquée pour évaluer l'engagement des organisations en faveur du développement durable ainsi que leur performance globale.

Cette dernière définit comment les entreprises peuvent et doivent contribuer au DD.

Elle est publiée depuis fin 2010 et, elle encadre de nombreux principes RSE :

- Rendre des comptes transparence
- Comportement éthique
- Reconnaissance des parties prenantes
- Respect du principe de légalité
- Prise en compte des normes internationales de comportement
- Respect des droits de l'Homme

-L'écoconception

L'écoconception est une démarche normalisée qui bénéficie d'un référentiel international : l'ISO 14062 intitulés « Management environnemental – Intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement, cette dernière est à la fois un principe et une pratique. Elle consiste en l'intégration de critères de préservation de l'environnement dès la conception d'un projet de produit (bien matériel ou service) et tout au long de son développement, de manière à limiter au maximum les impacts environnementaux négatifs tout en maintenant un niveau de qualité du produit conforme à son usage optimal.

L'éco-conception consiste à intégrer au processus de conception même des produits et des services des considérations écologiques ainsi que le souci d'une acceptabilité sociale. L'impact écologique d'un produit est largement déterminé lors de sa phase de conception.²⁹

-Les rapports RSE

De plus en plus d'entreprises produisent des rapports de responsabilité sociale, en plus des rapports annuels.

Un rapport de responsabilité sociale d'entreprise (ou rapport de responsabilité sociale d'entreprise) est un document périodique (généralement annuel) émis par une entreprise pour rendre compte de ses actions et de ses résultats en matière de responsabilité sociale d'entreprise.

²⁹ Sylvie FAUCHEUX Professeur en sciences économiques MIP & LIRSA, Cnam (Paris)

Ainsi, ce document résume et divulgue toutes les informations sur les actions entreprises par l'entreprise pour respecter les principes du développement durable.

-Indices risque

Indice de risque est une définition du dictionnaire environnement et développement durable.

Les entreprises font l'objet de classements par des indices s'adressant aux investisseurs responsables ou soucieux de comprendre les risques financiers, sociaux et environnementaux de leurs investissements.

Les codes de conduites

Un code de conduite est une déclaration formelle de valeurs et de pratiques commerciales, s'étendant parfois aux fournisseurs de l'entreprise. Le document formalise un certain nombre d'actions et de normes destinées à engager l'entreprise. En rendant public son code de conduite, l'entreprise s'engage directement à le mettre en œuvre et à le faire appliquer par tous les acteurs qui l'entourent. Souvent, un code de conduite est adopté dans le cadre d'une stratégie de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Par conséquent, avec les objectifs toujours croissants de démonstration et de mise en œuvre de politiques de RSE, de nombreuses entreprises ont conçu leurs propres codes de conduite. En conséquence, ils sont mieux à même d'élaborer des règles « adaptatives » et plus faciles à appliquer.

-Dialogue et gouvernance concertation

La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des relations entre la direction, le conseil d'administration, les actionnaires et les autres parties prenantes d'une entreprise. La gouvernance d'entreprise fournit également un cadre pour fixer les objectifs de l'entreprise et définit les moyens par lesquels les objectifs sont atteints et la performance est surveillée

La gouvernance concertation repose sur des processus permanent (discussion, débats, délibération) où coexisteraient une pluralité de principes, de systèmes de valeurs et d'intérêts. Une approche normative du DD, où les normes (critères de performance, d'acceptabilité, de RSE) font l'objet d'une détermination, non seulement scientifique et financière, mais aussi sociale et donc procédurale, ce qui permet la pertinence des outils de dialogue et de concertation dans les stratégies d'entreprise et dans les processus de décision.³⁰

³⁰ Sylvie FAUCHEUX Professeur en sciences économiques MIP & LIRSA, Cnam (Paris)

2-Définition de la démarche RSE dans les entreprises aujourd'hui

Aujourd'hui, la responsabilité sociale des entreprises est véritablement institutionnalisée dans le monde des affaires. Concrètement, les méthodes et stratégies RSE font référence à diverses politiques mises en œuvre par les entreprises, telles que la protection de l'environnement, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'amélioration de la qualité des produits, l'inclusion sociale ou le développement économique... Bien que la RSE soit étroitement liée à la protection de l'environnement, mais ce n'est pas le seul domaine dans lequel il intervient. Économiques, sociaux, culturels et même éducatifs,

2-1 Les raisons de la prise en compte de la RSE dans l'entreprise

On distingue plusieurs raisons qui obligent les entreprises à adopter la RSE :

➤ L'obligation vis-à-vis des parties-prenantes :

Dans le cadre des grandes entreprises, la relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes³¹ Les dirigeants doivent gérer les diverses attentes des parties prenantes de façon équilibrée. Un contrat « sociétal » sert de cadre à la diffusion d'information, à la consultation des parties prenantes. Les acteurs représentant les parties prenantes vont exercer un rôle de surveillance voire d'audit afin d'éviter les communications mensongères et de veiller à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple dédouanement des dirigeants. Depuis la publication de l'ouvrage de Freeman³², La théorie des parties prenantes est le fondement de tous les auteurs travaillant sur la RSE, quelle que soit la taille de l'organisation. Malgré l'ambiguïté du concept de parties prenantes, la théorie est utilisée pour définir et donner un sens au concept de responsabilité sociale des entreprises : la responsabilité envers la société devient la responsabilité envers les parties prenantes

➤ La dépendance envers les ressources

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources traite de la dépendance de l'entreprise vis à vis des acteurs de son environnement et conditionne la pérennité de l'entreprise par son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont l'apport de ressources sont déterminants pour sa survie³³. La vulnérabilité d'une organisation découle de son besoin de ressources contrôlées par son environnement. Si des groupes fournissant des

³¹ Freeman définit le concept de partie prenante comme " tout groupe ou individu qui peut influencer ou être Influencé par la réalisation des objectifs de la firme " in Freeman R.E. (1984), Strategic Management : a stakeholderapproach, Marshall, M.A.Pitman

³² Freeman R.E. « Strategic Management : Framework and Philosophy », 1984, dans Strategic Management : A StakeholderApproach, Pitmann, Massachussets, pp. 52-82.

³³ Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), The External Control of the Organizations, New York : Harpers and Row

ressources critiques abandonnent le jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Ces ressources sont liées au capital financier, mais aussi aux ressources humaines ou aux clients. Ainsi, cette situation implique que la direction reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont dépend l'organisation.

Les entreprises sont dépendantes à l'égard des acteurs de l'environnement qui sont des apporteurs de ressources et notamment les banques et les clients

Le pouvoir des clients

Parmi les facteurs qui ont déclenché un changement dans les pratiques managériales des grandes entreprises, on cite souvent les boycotts des consommateurs orchestrés par des ONG.

➤ L'incitation des banquiers financeurs

Ce sont Les PME qui se retrouvent le plus souvent dans cette situation. Sans accès aux marchés financiers et des ressources en fonds propres limitées, le financement de leurs investissements et donc de leur croissance passe nécessairement par l'emprunt, ce qui rend ces entreprises très dépendantes financièrement des banques. Les prêts et découverts bancaires sont les formes les plus courantes de financement par emprunt et la plupart des PME ont une relation avec une seule banque. Cependant, certaines banques s'intéressent à la RSE, surtout son pilier écologique.

➤ Les normes ISO 26000 et ISO 14001

Ces normes guident les organismes dans la prise en charge des responsabilités sociétales.

- La norme ISO 26000

La norme ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités. Elle décrit deux pratiques absolument fondamentales de responsabilité sociétale qui sont : l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000, l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

-La norme ISO 14001

La norme ISO 14001 définit un ensemble d'exigences spécifiques pour la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'une organisation, quels que soient sa taille et son domaine d'activité. La norme ISO 14001 a été élaborée par l'Organisation internationale de normalisation et fait partie de la série de normes ISO 14000, qui comprend des normes supplémentaires liées à la gestion de l'environnement. Ce dernier est basé sur les principes de la roue de Deming : planifier, développer, contrôler et ajuster. Son objectif est d'aider les

entreprises à maîtriser l'impact environnemental de leurs activités et à démontrer l'efficacité de leur gestion.

3- Les enjeux de la responsabilité social des entreprises

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.

3-1 les enjeux écologiques

Il s'agit des enjeux liés à l'environnement naturel, une entreprise doit définir et appliquer une politique environnementale, au sens écologiste du terme, qui lui soit propre, en fonction de son activité et de son impact territorial.

L'environnement est un milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'eau, l'air, la terre, les ressources naturelles, la faune, la flore, les êtres humains et leurs interrelations. C'est l'ensemble des éléments qui conditionnent la vie de l'Homme, nous pouvons citer par exemple

- à limiter les émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise ;
- à économiser les ressources comme le papier et l'eau ;
- à limiter la consommation d'énergie, qu'il s'agisse d'électricité, de chauffage ou de carburant ;
- prendre soin d'organiser le tri et le recyclage des déchets.

3-2 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, une démarche RSE peut :

- porter sur l'amélioration de la sécurité au travail ;
- contribuer au bien-être des salariés ;
- développer leurs compétences ;
- promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ;
- favoriser une plus grande diversité ethnique, sociale et culturelle au sein des équipes ;
- consolider l'emploi des jeunes et des seniors ;
- ou encore constituer une occasion de développer des formules d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise et d'épargne salariale.

➡ 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.

3-3 Les enjeux économiques :

Du point de vue économique enfin, il peut s'agir :

- de promouvoir une politique d'achats responsables ;
- de respecter l'éthique des affaires et la déontologie de la profession ;
- de mesurer l'impact des actions RSE mises en place et d'en organiser la communication.

L'entreprise se doit d'être la plus exemplaire possible dans sa gestion au regard des enjeux environnementaux et sociaux, des enjeux de la planète, et d'en tirer un bénéfice dans son exploitation.

Et c'est là un point essentiel de la démarche RSE qui doit être souligné : elle se doit d'être vertueuse économiquement tout en permettant d'accroître les performances d'exploitation de l'entreprise.

3-4 Les enjeux stratégique

La mise en œuvre d'une démarche de RSE permet à chaque entreprise d'adapter en permanence sa stratégie en tenant compte des enjeux de son secteur d'activité et des attentes de ses clients et de ses parties prenantes. Cela permettra à l'entreprise de :

- Valoriser son image et préserver la réputation de la marque ;
- Attirer un nombre important d'investisseurs et avoir de nouvelles capacités à innover.

4- La responsabilité sociale des entreprise et les RH

De plus en plus d'entreprises se tournent vers la responsabilité sociale (RSE). Cette nouvelle trajectoire les a amenés à revoir partiellement leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) pour les aligner sur les principes de la RSE. La communauté scientifique s'est également intéressée à la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines.

Les ressources humaines jouent un rôle important dans l'ancrage de la RSE dans la culture des employés, notamment à travers la formation RSE des employés. Inversement, la responsabilité sociale des entreprises peut contribuer à des politiques RH plus inclusives et responsables.

Une condition préalable à une politique RSE bien menée est l'implication des ressources humaines pour clarifier les méthodes et les messages, et l'implication des employés pour construire un sentiment de communauté. Ensuite, il y a une question de communication interne, tout en coordonnant les meilleurs pilotes RSE et RH pour communiquer de manière pertinente

les enjeux de cette démarche aux collaborateurs. Séances d'information, newsletters dédiées, formations et réunions internes sont privilégiées pour rendre compte de l'ensemble du processus en interne. Développer une stratégie RSE interne permettra aux collaborateurs de mieux appréhender la mission de l'entreprise. Ainsi, les salariés se porteront plus volontairement ambassadeurs et témoigneront spontanément des pratiques positives de l'entreprise à l'extérieur. C'est alors toute la culture d'entreprise qui se développe via le travail des RH pour impliquer les salariés dans une politique durable commune.

4-1 RSE et RH : une relation nécessaire ?

À bien des égards, les RH sont au cœur de nombreux sujets commerciaux fondamentaux et ont une forte influence dans de nombreux domaines. Les responsables des ressources humaines participent à la diffusion de la culture d'entreprise, ils recrutent et forment les collaborateurs, assurent la cohésion des équipes et sont les premiers à se mobiliser en faveur de certains sujets importants et délicats, comme l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise, sa politique d'inclusion, sa politique de rémunération.... Autant de mesures directement liées à la politique RSE de l'entreprise.

Aussi, les responsables RH sont les premiers à pouvoir insuffler une stratégie RSE au sein d'une entreprise pour la simple raison que ce sont eux qui apportent la matière première de l'entreprise, à savoir leurs hommes et leurs femmes, Ce sont les premières personnes disposées à incarner les valeurs de l'entreprise et son engagement RSE lors des entretiens d'embauche. Les DRH sont également bien placés pour mettre en place des dispositifs de recrutement inclusifs, prendre des mesures pour améliorer le bien-être et l'équilibre au travail, la transparence et l'équité, et l'adoption d'éco-gestes.

Beaupré et al. (2008) ont défini la GRH dans une perspective de RSE. Ils la présentent, comme « celle qui consiste à travers différentes politiques et pratiques à protéger les employés, à reconnaître justement leur valeur (potentiel, compétences, contributions) et à la faire croître »³⁴. Autrement dit, une GRH socialement responsable consiste en un ensemble cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines, qui :

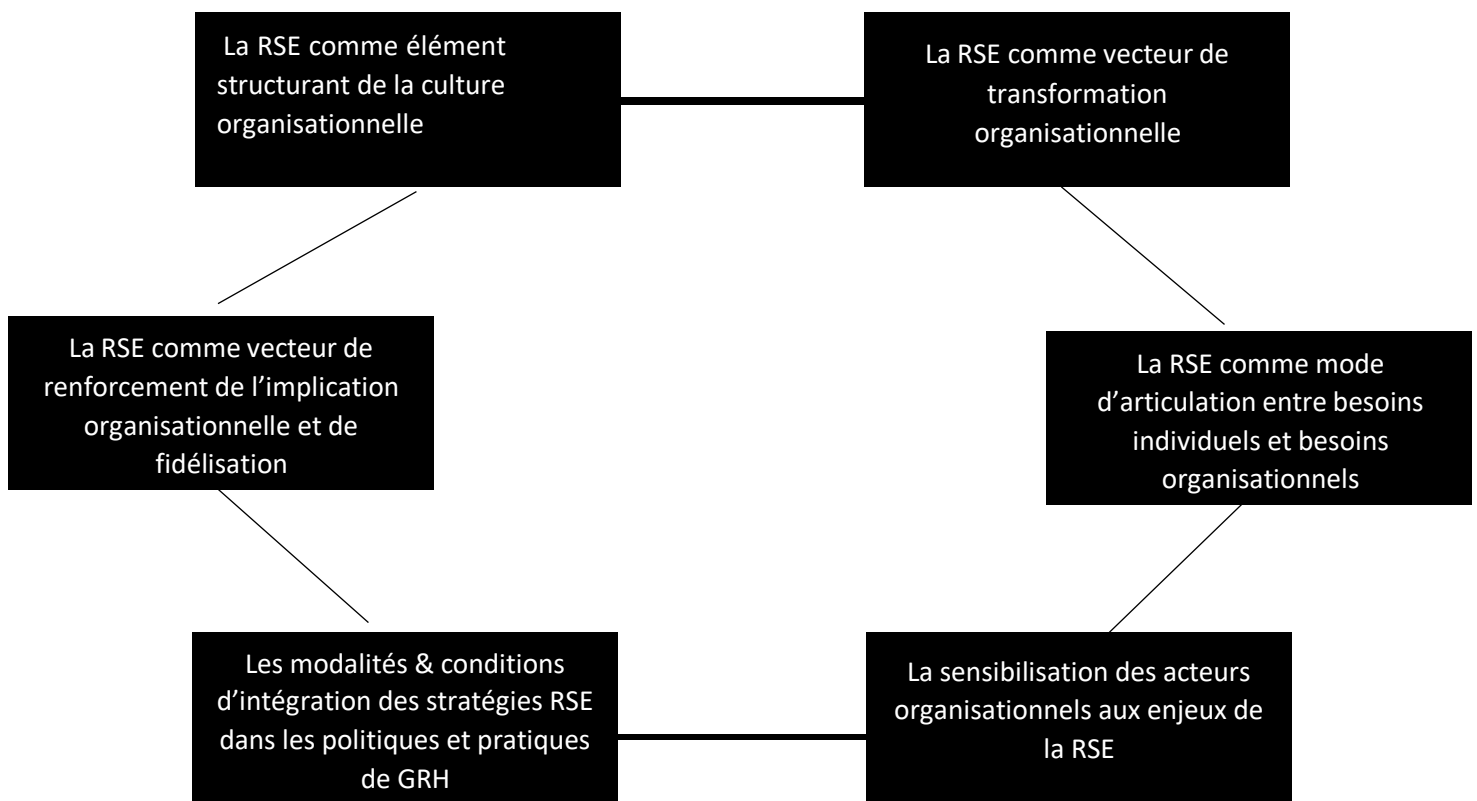
- Respectent les droits fondamentaux de l'être humain (intégrité physique et mentale, égalité des droits, conditions de travail satisfaisantes...),
- Encouragent le développement des compétences et l'adaptation aux changements,

³⁴ Revue-management-et-avenir-2016-1-page-95

- Favorisent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement,
- Actualisent ces dimensions au cours de la relation d'emploi, en vue d'assurer la performance financière à long terme, des entreprises.

Beaupré et al. (2008) soulignent que la RSE est susceptible de contribuer à quatre défis majeurs auxquels s'affronte la GRH : le vieillissement démographique et la question du transfert de savoir-faire intergénérationnel, la flexibilité organisationnelle, la qualité du climat social, la justice organisationnelle. Constatant par ailleurs l'absence relative de recherches explorant de façon systématique le lien entre RSE et GRH, les auteurs esquissent plusieurs modalités d'investigation de ce lien :

Figure N° 5 : Le lien RSE-GRH (d'après Beaupré & al. 2008)



Source : Revue-management-etavenir-2016

Ce lien RSE-GRH semble toutefois revêtir des finalités et des formes différentes selon la logique dominante d'appropriation de la démarche RSE. Une conception instrumentale du lien entre GRH et RSE établit implicitement un lien entre l'engagement dans une démarche RSE et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise, à travers notamment une hausse de sa

réputation sociale et de son potentiel attractif en matière de recrutement dans un contexte de pénurie de la main d'œuvre.

4-2 Comment les RH peuvent contribuer à la RSE dans l'entreprise ?

4-2-1 Mieux engager ses salariés

Aujourd'hui les salariés plébiscitent la RSE dans les entreprises. Beaucoup voudraient s'investir plus dans les démarches positives de leur entreprise, améliorer leur impact environnemental, social ou économique. Le problème est que souvent, l'engagement concret des salariés dans la RSE est difficile, mal informés, peu encouragés et peu soutenus, les salariés finissent par laisser tomber, grâce à une stratégie de ressources humaines on peut toutefois permettre aux salariés de mieux s'investir, grâce à quelques gestes simples :

- **Mieux communiquer en interne :**

Mieux communiquer, c'est leur permettre de mieux s'investir, sachant que la majorité des salariés souhaiteraient être plus impliqués dans la RSE. C'est aussi une manière de décloisonner la RSE, d'en faire une stratégie globale, intégrée véritablement dans le business model de l'entreprise et dans ses activités quotidiennes.

- **Inscrire la RSE au centre des Ressources Humaines :**

La gestion RH a un rôle essentiel pour ancrer véritablement la RSE dans la vie de l'entreprise, elle peut jouer un rôle de formation ou de sensibilisation des collaborateurs sur les thématiques RSE, Mais elle peut aussi intégrer la RSE dans son processus d'évaluation, en intégrant les critères RSE dans l'entretien annuel d'évaluation.

4-2-2 Améliorer la qualité de vie au travail de ses salariés

Les RH ont aussi un rôle à jouer dans l'amélioration des conditions de travail des salariés, domaine qui fait partie intégrante de la RSE, un management des RH peut contribuer à :

- **Améliorer la qualité de vie au travail :**

Grace à un bon usage des technologies digitales les RH participent à améliorer les conditions de travail, contribuent à faire de l'entreprise une entité plus responsable, elles peuvent également contribuer à diminuer le stress au travail et améliorer le bien-être.

- **Être plus flexible quand c'est possible :**

Un management des RH responsable, c'est aussi être à l'écoute des salariés et leur offrir parfois plus de flexibilité, Pour mieux gérer leur équilibre vie privée et professionnelle et leur productivité au travail.

Section 3 : La norme ISO 26000-RSE

La responsabilité sociale d'une entreprise qui découle à l'origine d'une décision politique de ses dirigeants, demande pour se matérialiser, un management stratégique adapté. Pour ce faire, certaines entreprises s'emparent des lignes directrices contenues dans la norme ISO 26000, afin de concevoir, lancer et ensuite piloter une démarche cohérente et structurée dans ce domaine. Nous proposerons, alors, à travers cette section de circonscrire la démarche d'intégration de la RSE au sein d'une entreprise, en présentant, dans un premier temps, la norme ISO 26000 qui lui sert de socle, et en portant une attention particulière, dans un second temps, à l'utilisation des lignes directrices de cette norme pour le déploiement d'une stratégie de management responsable dans l'entreprise.

1.1. Présentation de la norme ISO 26000 :

Le nom ISO : parce que le nom "Organisation internationale de normalisation" aurait donné lieu à des abréviations différentes selon les langues (« IOS » en anglais et « OIN » en français), ses fondateurs ont opté pour un nom court : « ISO ». Ce nom est dérivé du grec ISOS, signifiant « égal ». Quel que soit le pays, quelle que soit la langue, la forme abrégée du nom de l'organisation est par conséquent toujours l'ISO.

L'ISO, élaborée par l'Organisation internationale de normalisation, (fédération d'organismes de normalisation regroupant 160 pays dont fait partie l'AFNOR) Ce qui qualifie une norme internationale, c'est son processus d'élaboration : ouvert, transparent et basé sur le principe du consensus. Ce processus s'appuie sur le système international de normalisation ISO rassemblant les organisations de normalisation de 163 pays. Chaque membre plein détient une voix.

Il n'y a pas différents types de normes en termes de statut, mais plutôt en termes de contenus et de manière d'aborder les sujets. En effet, on identifie souvent :

- ➔ Des normes fondamentales : vocabulaire, symboles, statistiques, métrologie ;
- ➔ Des normes de spécifications : caractéristiques et performances d'un produit, service, procédé
- ➔ Des normes de méthodes d'essais : méthodes d'essais, analyses, mesures ;
- ➔ Des normes d'organisation : gouvernance, modélisation des fonctions de l'entreprise, systèmes de management, logistique, maintenance

L'ISO 26000 a été qualifiée par Olivier Peyrat, directeur général du groupe AFNOR, de « norme d'écosystème » dans le sens où elle permet d'appréhender l'organisation dans ses relations avec ses parties prenantes, avec son territoire, avec la société dans son ensemble.

Certes, le devenir de l'ISO 26000 est un défi au temps. Selon le mot de Didier Gauthier³⁵, président français de la commission de normalisation « Développement durable et responsabilité sociétale » (DDRS), l'ISO 26000 n'est « en réalité qu'un outil de transition »³⁶, autrement dit un « objet juridique non identifié » (OJNI). Tout repose sur l'acceptation et la réception de cette norme, véritable enjeu de politique économique internationale,³⁷ les États n'ayant jamais cessé de négocier, par le biais de leurs gouvernements, ambassadeurs et délégations de corps diplomatiques, aux fins de modifier, émettre des réserves, contester ou compléter ces lignes directrices.

2- Définition de la RSE selon la norme ISO 26000

L'ISO 26000 définit la responsabilité sociétale 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 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 ;
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »³⁸

Cette définition réalise une synthèse des différentes conceptions de la responsabilité sociétale défendues dans la négociation ISO 26000 : on y retrouve en effet à la fois la vision éthique défendue par les Américains, l'approche orientée vers les parties prenantes défendue par les Britanniques, le nécessaire respect de la loi cher aux Européens, la contribution au développement durable et le respect des normes internationales de comportement vigoureusement défendus par les Français.

La définition de la responsabilité sociétale de l'ISO 26000 s'inscrit dans la poursuite de la dynamique de celle de l'Union européenne, en y apportant des compléments, notamment au regard des normes internationales de comportement et du périmètre de responsabilité étendu à travers la sphère d'influence.

³⁵ Fondateur du cabinet GK Conseils, président du groupe de travail sur les « Nouvelles régulations économiques » au MEDEF (Mouvement des entreprises/entrepreneurs de France)

³⁶D. Gauthier, « L'ISO 26000 », *Revue Qualitative*, n° 219, oct. 2010, p. 19.

³⁷G. Belem, « Responsabilité sociétale et développement durable : quel potentiel pour la norme ISO26000 ? », 2006, p. 4, disponible sur : <http://ddata.over-blog.com/xxxxxy/0/32/13/25/enjeux-de-la-normalisation-de-la-rs.pdf>

³⁸ ISO, 2010, p4

2- Le contenu de la norme ISO26000

Le contenu de l'ISO 26000 propose à toute organisation de suivre des lignes directrices de responsabilité sociétale afin d'adopter un comportement plus responsable notamment en contribuant au développement durable.

Pour ce faire la norme définit sept « principes » de responsabilité sociétale qui sont : la responsabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'homme. Elle définit ainsi sept thèmes organisés autour de « questions centrales » fixent la démarche des organisations autour de la gouvernance, des droits de l'Homme, des relations et des conditions de travail, de l'environnement, de la loyauté des pratiques, y compris la lutte contre la corruption, des questions relatives aux consommateurs, des communautés et du développement local, chacune de ces questions se subdivise en plusieurs domaines d'actions.³⁹

3-1 Les présentations des questions centrales de la norme ISO 26000

1-La gouvernance de l'organisation : visant à créer un environnement décisionnel respectueux des principes de responsabilité, de communication avec des parties prenantes et d'arbitrage être les attentes des parties prenantes et les besoins d'organisation.

2-Droit de l'Homme : les organisations responsables se doivent être vigilantes aux situations présentant un risque en matière de droit de l'Homme

3-Relations et conditions de travail : ce questionnement porte sur l'emploi et le dialogue social, sur les conditions de travail, la santé et la sécurité, sur le développement RH et la formation.

4-Environnement : il s'agira des pollutions, de la gestion durable des ressources, de l'impact de l'entreprise sur son environnement naturel pouvant aller jusqu'à la réhabilitation de l'environnement et changement climatique.

5-Bonne pratiques des affaires : en luttant contre l'irresponsabilité des organisations la corruption et promouvant la loyauté, le respect de la propriété et la responsabilité sociétale.

6-Consommateurs : informations et contrats non trompeurs, protection de la santé et la sécurité des consommateurs...

7-Engagement sociétale : ancrage territorial, éducation, création d'emploi...

³⁹D Ramonjy, F Petit, P Schäfer - Question (s) de management, 2013

Le cahier des charges de la norme faisait état d'un document de lignes directrices "guidance document", il comporte 113 pages et ne constitue pas un référentiel certifiable. Il comporte les parties suivantes :

1. Domaine d'application
2. Termes et définitions
3. Appréhender la responsabilité sociétale
4. Principes de la responsabilité sociétale
5. Identifier la responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes
6. Lignes directrices sur les questions centrales de responsabilité sociétales
7. Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.

Les chapitres les plus importants sont les chapitres 4, 5, 6 et 7 ; ils s'articulent de la façon suivante :

Le chapitre 4 traite les principes de responsabilité sociétale, définis comme fondements d'un comportement ou d'une décision, ces principes sont : ⁴⁰

1. **La responsabilité** de rendre compte (accountability) qui implique que l'entreprise soit comptable vis-à-vis de ceux qui sont affectés par ses décisions et ses activités ainsi que vis-à-vis de la société en général.
2. **La transparence** qui concerne aussi bien les activités, les décisions, les normes et critères au vu desquels sont évaluées les performances en matière de RSE, les effets des décisions sur la société et l'environnement et enfin l'identité des parties prenantes ainsi que les critères utilisés pour les identifier et dialoguer avec elles.
3. **Le comportement éthique** qui est expliqué à travers les valeurs d'honnêteté, d'équité et d'intégrité. Il convient de souligner qu'ISO 26 000 appelle non seulement à l'adoption de standards propres aux entreprises (en accord avec la norme) mais aussi à la mise en place de mécanismes d'alerte, de contrôle, de surveillance, etc.
4. **Le respect des intérêts des parties prenantes** : ce principe exige (entre autres) que l'organisation tienne compte du rapport entre les intérêts des parties prenantes et « les intérêts supérieurs de la société ».
5. **Le respect du principe de légalité** : ce qui impose à l'organisation de se conformer à toutes les législations et réglementations locales en vigueur.

⁴⁰ J Igalens - Management Avenir, 2009

6. **Le respect des normes internationales de comportement** : le respect des normes internationales de comportement intervient lorsqu'il y a un silence juridique, autrement dit, lorsque la loi nationale, ne dit rien concernant un sujet.

Dans ce cas-là, il faut se référer aux normes internationales de comportement. En effet, de nombreux organisme émettent des normes internationales auxquelles les entreprises peuvent se référer en matière d'environnement mais aussi concernant l'usage de pratiques sociales. On peut citer comme organismes qui édictent des normes internationales notamment l'OIT (organisation internationale du travail), l'ONU (L'organisation des Nations Unies), l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) ou bien la Communauté Européenne.

7. **Le respect des droits de l'homme** : la référence est ici celle de la déclaration internationale des droits de l'homme adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unis en 1948. Ce principe fait référence aux cas où la législation nationale n'assure aucune protection adéquate des droits de l'homme et demande à l'entreprise qui intervient dans ce pays d'accepter dans ce cas les normes internationales de comportement, donc les droits de l'homme.

Le chapitre 5 identifie la responsabilité sociétale et impose la nécessité de dialogue avec les parties prenantes.⁴¹

- **Identification de la responsabilité sociétale :**

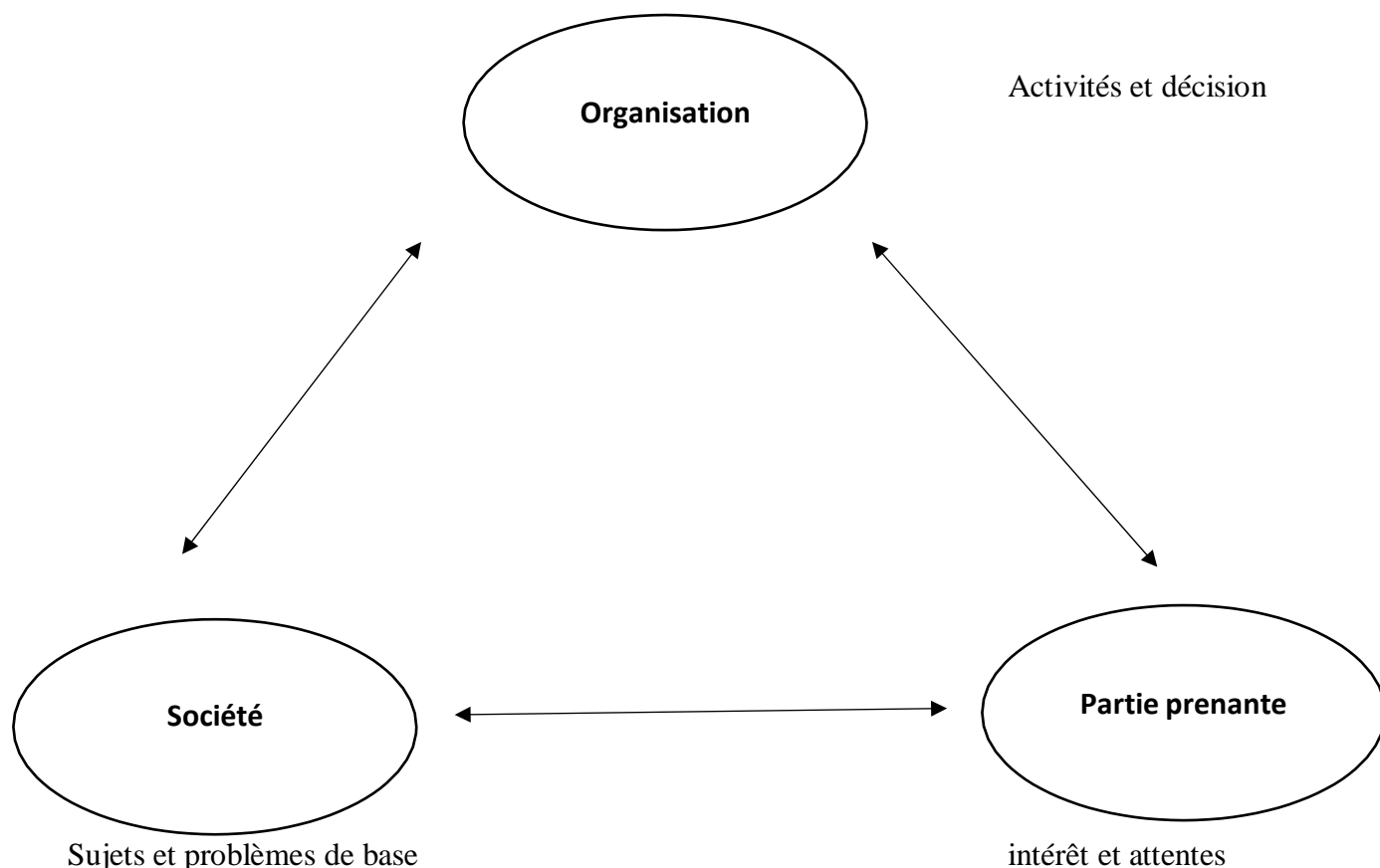
Le schéma ci-dessous illustre bien la relation entre la société, les entreprises et leurs parties prenantes. À notre avis, c'est une force de la norme ISO 26000.

Bien que les parties prenantes puissent aider les organisations à déterminer la pertinence de domaines d'action spécifiques pour leur activité, elles ne se substituent pas à la société dans son ensemble

En particulier, cette norme tente de clarifier l'étendue de la sphère d'influence d'une organisation, en précisant qu'une organisation ne peut être tenue responsable de l'influence d'activités qui ne sont pas sous son contrôle ou de décisions prises par d'autres, mais de l'influence et des décisions qu'elle exerce un contrôle sur peut être comparable, la norme impose donc une vigilance vis-à-vis de l'impact des activités d'autres organisations qu'elle choisit (fournisseurs, transporteurs, sous-traitants, etc.).

⁴¹ J Igalens - Management Avenir, 2009

Figure N° 6 : Société, organisation et parties prenantes



Source : Revue-management-et-avenir-2009

- **Nécessité de dialogue avec les parties prenantes :**

Ce dialogue peut prendre plusieurs formes : « Il peut être amorcé sous la forme d'une réponse d'une organisation à l'une de ses parties prenantes... il peut avoir lieu dans le cadre d'une rencontre formelle ou informelle, sous diverses formes, comme une rencontre personnelle, entrevues, conférences, ateliers, auditions publiques, tables rondes, comités consultatifs, etc...

La norme définit également tout ce qu'une organisation peut gagner d'une conversation, car il ne s'agit pas seulement d'écouter ce que les parties prenantes ont à dire, mais aussi d'envisager des objectifs d'apprentissage et même la perspective d'une collaboration.

Le chapitre 6 s'intitule « lignes directrices sur les questions centrales de responsabilité sociétale ». Il explique les questions centrales et les domaines associés. Pour chaque question centrale, des informations sont fournies sur le périmètre de la question, en rapport avec la

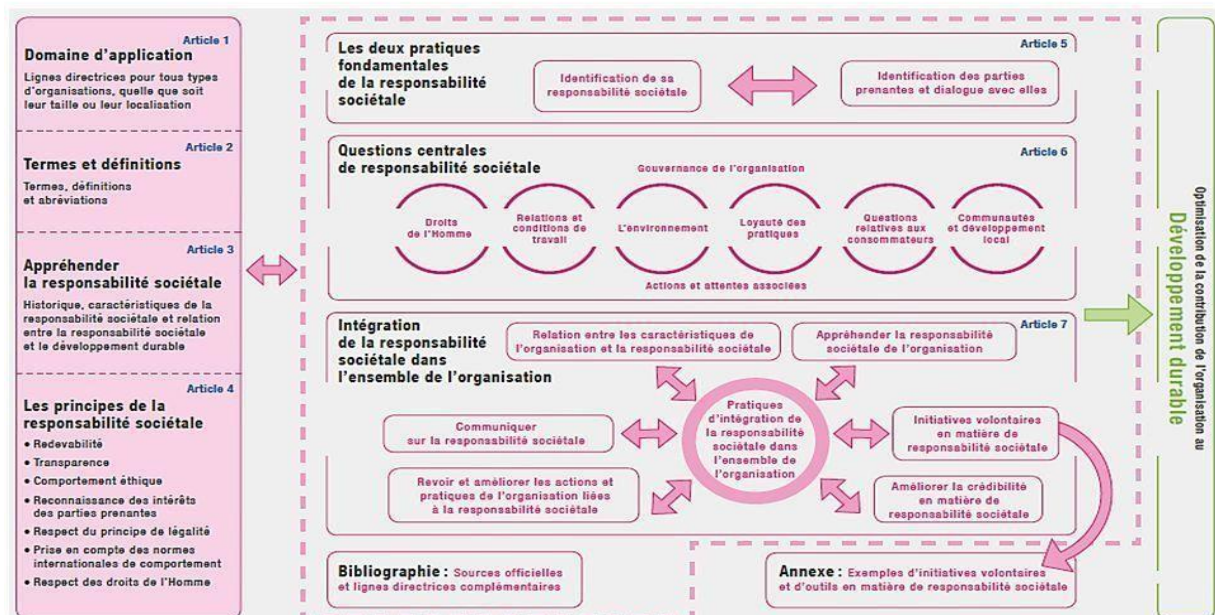
responsabilité sociétale, les considérations et principes pertinents ainsi que les actions et attentes associées.⁴²

En fin le chapitre 7 fournit les lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, ce chapitre appelle également à la définition d'une « orientation vers la RSE » et à la production d'un rapport sur le sujet et un guide d'évaluation de l'impact sur les droits de l'homme mais il s'agit avant tout d'instiller la RSE dans les gènes de l'entreprise, notamment en développant les compétences sur ce sujet à tous les niveaux de l'organisation.⁴³

Figure N° 7 : Vue l'ensemble de la norme ISO 2600

Vue d'ensemble de la norme ISO 26000

Source: norme ISO 26000 (2010)



Source : Norma ISO 2600 (2010)

4- Les objectifs de la norme ISO 2600

La norme ISO 2600 poursuit un double objectif de performance et de lisibilité :

- En proposant un cadre de dialogue avec les parties prenantes : elle ne remplace pas, mais compléte et cordonne les différents référentiels. Elle s'adapte aux spécificités locales, qu'elles soient juridiques, économiques, sociales ou environnementales.

⁴² Idem

⁴³ J Igalens - Management Avenir, 2009

- En donnant d'avantage de crédit au développement durable dans les organisations, concept qui est bien souvent réduit à la seule communication

La norme ISO a ainsi pour objectifs :

- 1- D'aider les organisations à prendre en compte leurs responsabilités,
- 2- De leur fournir une orientation pratique par l'opérationnalisation de ces responsabilités,
- 3- De les assister dans l'identification de leurs parties prenantes,
- 4- D'accroître la crédibilité de leurs rapports et revendications au sujet de la RSO,
- 5- D'améliorer les liens avec les clients, par un accroissement de la satisfaction et de la confiance,
- 6- Faire la promotion d'une terminologie unique au sujet de la responsabilité sociétale,
- 7- D'assurer la cohérence avec les documents existants et les autres normes ISO,

En particulier, la norme insiste sur l'identification des parties prenantes et sur les conséquences des activités de l'entreprise sur celle-ci.

5-La normalisation

Il s'agit d'un processus d'élaboration et de production de document de référence, c'est-à-dire de normes.

La normalisation repose non seulement sur la production coordonnée de normes par les différents organismes normalisateurs nationaux et européens mais également sur la production de normes internationales par des structures internationales telle que l'ISO. Ces différentes structures s'accordent de façon générale sur l'échange d'information, la coopération en matière de rédaction de normes. En effet, bien que la normalisation ait pour objet de garantir une certaine stabilité des conditions de production et d'échange, les normes sont évolutives et connaissent de perpétuel mouvement. Régulièrement des normes disparaissent, d'autres émergent et coexistent pour répondre à des enjeux nouveaux.⁴⁴

Par conséquent, la normalisation peut être considérée comme un processus fixe et la production de normes est linéaire. Au lieu de cela, c'est un phénomène effervescent qui ne semble pas stabilisé

La normalisation poursuit trois objectifs qui sont :

- ✓ L'harmonisation des bonnes pratiques dans un domaine déterminé.

⁴⁴ A.Grenard-Revue d'économie industriel, 1996, p.46

- ✓ La mise à disposition d'un référentiel de normes aux différents acteurs du domaine concerné.
- ✓ La sensibilisation des acteurs à s'engager au respect des normes établies.

Dans cette optique, les entreprises s'engagent à respecter les exigences des normes et spécifications/documents suivants :

ISO 9001 : concernant le Management de la Qualité

ISO 14001 : concernant le Management Environnemental,

OHSAS : 18001 : concernant le Management de la Santé et la Sécurité au Travail

ISO 26000 : concernant la Responsabilité Sociétale.

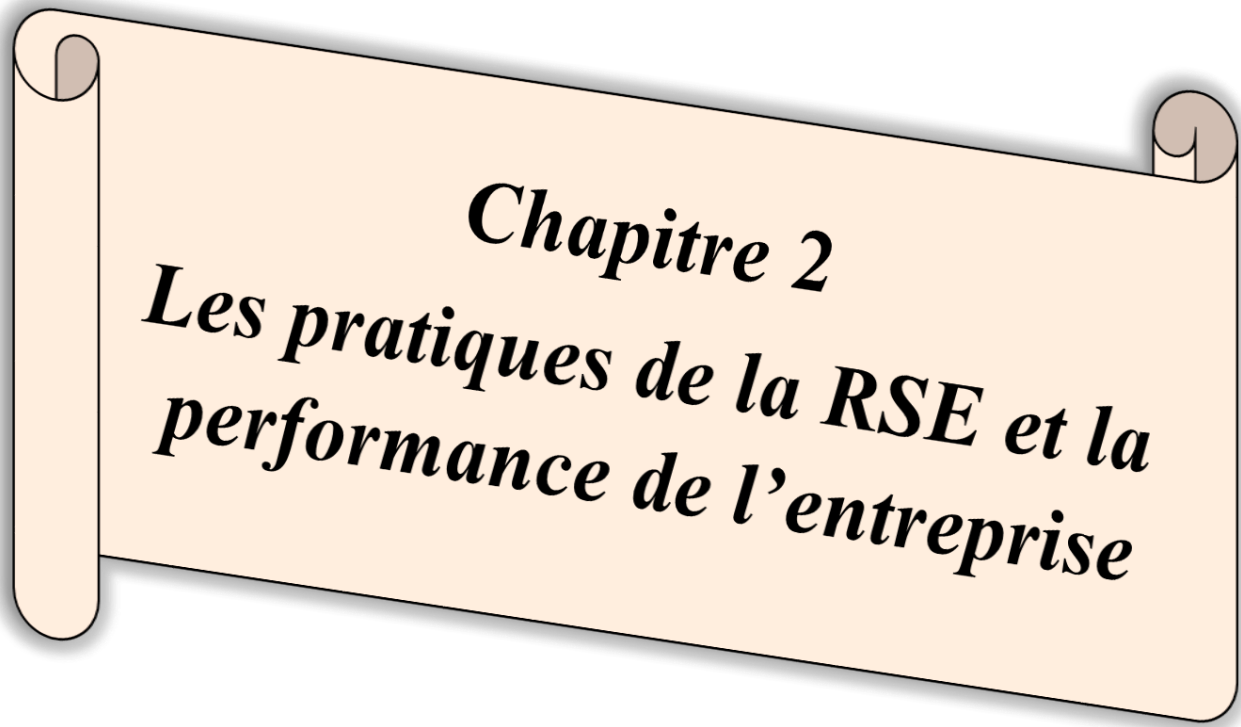
SD 21000 : concernant le Développement Durable.

La norme ISO 26000 définit un cadre d'action orienté DD pour les organisations : par l'identification des conséquences des actions engagées par l'organisation sur ces parties prenantes, qu'il s'agisse de dialogue, d'évaluation ou de mise en œuvre d'une politique RSE. La norme ISO 26000 n'est pas certifiant mais elle propose un guide de mise en œuvre pratique d'une politique et d'un management du DD dans une logique d'amélioration continue d'année en année.

Conclusion

Dans le premier chapitre de cette partie théorique, nous avons revu comment la responsabilité sociétale des entreprises a pris une place importante au sein des organisations au fur et à mesure de ces dernières années. La RSE est devenue de nos jours un facteur incontournable dans la vie des organisations. Elle est même vue comme un élément de différenciation entre les entreprises puisqu'elle permet de créer des avantages compétitifs, que ce soit en interne par le savoir-faire ou en externe par la réputation de la firme.

Par la suite, nous nous sommes demandé si les organisations peuvent effectivement transformer ces avantages compétitifs dus à la RSE en de réels gains financiers. Reformulé autrement, si une bonne performance sociétale d'une organisation induit une meilleure performance financière de celle-ci. Devant la divergence de plusieurs grosses études sur cette question, nous nous sommes aperçus qu'il est plus intéressant d'étudier l'impact d'une politique RSE sur les parties prenantes d'une organisation afin de mieux comprendre l'effet de la RSE sur les performances de l'entreprise. De part cette théorie, de nombreux auteurs ont souligné l'importance de privilégier les parties prenantes à travers les actions RSE des entreprises. C'est en s'intéressant aux attitudes et perceptions de ces parties prenantes vis-à-vis de la RSE que nous pouvons mieux comprendre tout le mécanisme du bienfait de la RSE sur les entreprises.



Introduction

Dans ce second chapitre nous allons présenter d'abord la performance, cette notion est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Par la suite, dans la deuxième section nous étudierons plus en détail les liens entre la RSE et les pme nous verrons également ces liens avec l'image de l'entreprise dans un premier temps, puis les liens entre la RSE et la motivation des employés et leurs satisfactions au travail dans un second temps. Les pratiques de RSE semblent avoir des effets sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des employés, concernant les PME rentables et leurs pratiques RSE indique que l'image et la motivation des employés sont des avantages issus d'une démarche RSE, en fin nous terminerons cette section en démontrant la RSE comme un moteur stratégique.

Enfin dans la dernière section, nous analyserons en profondeur la perception des employés vis-à-vis de la RSE en examinant les ressentiments de ceux-ci à la suite de la mise en place d'initiatives RSE par leur entreprise. Pour ce faire, nous verrons ces notions par étape et commencerons tout d'abord par se demander pourquoi doit-on s'intéresser aux employées et leurs rôles dans la RSE des pme. D'autre part, nous veillerons à établir leurs engagements dans la RSE, et comment cette notion les motivent à être plus productive. Enfin, nous examinerons les différents effets d'une politique RSE sur l'engagement, la performance, le comportement de citoyenneté et l'intention de quitter de l'employé. Pour chacun de ces concepts, une définition sera donnée ainsi que des antécédents déjà démontrés par d'autres chercheurs scientifiques.

Comme nous l'avons fait pour le premier chapitre, nous clôturons cette seconde partie théorique de ce mémoire par une conclusion théorique reprenant les éléments essentiels recouverts par cette seconde section. Ces éléments nous permettrons de construire nos différentes hypothèses pour la partie pratique de notre étude.

Section 01 : La RSE et la performance des entreprises

Les concepts de responsabilité sociétale des entreprises et de performance peuvent sembler éloignées au premier abord ; la RSE définit la posture d'une entreprise par rapport à l'environnement, tandis que la notion de performance interroge le lien parfois délicat entre l'articulation des ressources et la réalisation d'un ou plusieurs résultats. Pourtant, l'opérationnalisation de ces deux concepts amène de nombreux auteurs à identifier les mêmes indicateurs et les mêmes critères. Par conséquent, l'objet de cette section est de montrer, au-delà des différences conceptuelles, les proximités existantes en ce qui concerne la performance de l'entreprise et la RSE.

1 Définition de la performance des entreprises

La performance d'une entreprise est un concept ambigu, complexe et difficile à définir du fait de la variété des approches. Il a été largement présenté comme une nécessité absolue au cours des dernières décennies. Sa complexité vient non seulement de la variété de ses conceptualisations, mais aussi de son caractère multidimensionnel.

La définition de la performance est par conséquent un exercice difficile car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions, ce qui laisse présumer qu'une définition opérationnelle de la performance serait donc encore plus ardue. « Peut-on définir la performance ? »⁴⁵ s'interrogeait Annick Bourguignon en 1995, du fait de la polysémie qui a toujours entouré cette notion, tant dans le domaine des sciences économiques que dans celui des sciences de la gestion. Et pourtant, comme le dit si bien Lebas (1995) dans un article fort controversé, « Il faut définir la performance »⁴⁶, même si l'on admet que l'exercice est risqué et assez périlleux, la définition de la performance devant reconnaître le caractère polysémique du terme.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005)⁴⁷

1.2. Les critères de la performance

Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat obtenu, en tenant compte des objectifs et de moyens mis en œuvre pour l'atteindre. Au sens général, la performance est la concomitance

⁴⁵ Bourguignon, A. (1995). « Peut-on définir la performance » ? Revue Française de Comptabilité. N269, Juillet Août, pp. 61-65

⁴⁶ Lebas, M. (1995). « Oui, il faut définir la performance ». Revue Française de Comptabilité. N 269, juillet-août, pp. 67-75.

⁴⁷ « Mesure de la performance globale des entreprises », Angèle Renaud, Nicolas Berland, 2010.

de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions. La performance peut être appréciée suivant un certain nombre de critères qui sont :

1.2.1. L'efficience

L'efficacité, d'une part, fait référence à la relation entre les biens ou services produits et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans les opérations basées sur l'efficacité, le produit obtenu est le plus grand pour un ensemble de ressources utilisées, ou les moyens utilisés sont les plus petits pour une qualité et une quantité donnée de produit ou de service.

Selon GRANSTED I, l'efficience est « *le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part* »⁴⁸

Et selon LONING et autre « *comme la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaire pour le résultat obtenu* »⁴⁹

1.2.2. Efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »⁵⁰

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* »⁵¹

Selon LONING et autre l'efficacité « *est la capacité à atteindre l'objectif c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif* ». ⁵²

Aussi on peut dire que l'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. Généralement, on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.

1.2.3. Pertinence

La notion de pertinence est encore très subjective et difficile à mesurer. Cependant, on peut admettre que la corrélation est la cohérence des moyens et des actions mises en œuvre pour atteindre un objectif donné. En d'autres termes, les objectifs fixés peuvent être atteints de manière efficace et efficiente.

⁴⁸ 25 GRANSTED I : « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

⁴⁹ LONINGH et autre « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème, édition Dunod, Paris, 2013, P 06.

⁵⁰ GRANSTED I, « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P 33.

⁵¹ BOISLANDELLE H.M, « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P 139.

⁵² LONING H et autre, « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème, édition Dunod, Paris, 2013.

La pertinence d'une organisation se détermine principalement dans la phase de conception de système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité du projet en s'assurant les moyens de le réaliser et d'autre part, d'éviter un surdimensionnement coûteux. Autrement dit c'est l'articulation entre objectif et moyen.

1.2.4. Economie

L'économie fait référence aux conditions dans lesquelles une entreprise obtient des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

La performance nécessite une vision globale interdépendante de l'ensemble des paramètres de gestion internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;

Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ;

Et pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

1.3. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences –clés ;
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Et consolider et développer les savoir –faire.

2-Comment la RSE améliore la performance des entreprises ?

La Responsabilité Sociale des Entreprises, ou Corporate Social Responsibility, regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises pour adopter les principes du développement durable : viabilité économique, impact positif sur la société, respect de l'environnement. La mise en place d'une politique RSE au sein d'une entreprise permet une meilleure gestion des risques car elle identifie les barrières et faiblesses organisationnelles et les remèdes.

Si dans un premier temps, la démarche RSE a un coût financier, elle apportera des améliorations globales à court et moyen terme. Plus précisément, l'entreprise a réduit sa consommation d'énergie et a réalisé deux économies positives grâce à l'amélioration de son image. Il augmente la productivité, la motivation et la fidélité des employés, augmentant ainsi son attractivité sur le marché de l'emploi à haute valeur ajoutée. De plus, cela renforce le capital confiance avec les parties prenantes.

On distingue plusieurs performances, priorisées différemment, certaines semblant incontournables, du moins dans l'immédiateté :

- **La performance financière** : s'intéresse au ROI (Return On Investments : retour sur investissements), ROE (Return On Equity: (retour sur capitaux propres) et à l'EVA (Economic Value Added : création de valeur intrinsèque) pour les actionnaires ;
- **La performance économique** : Repose sur les composantes de sa compétitivité (prix et hors prix) ;
- **La performance organisationnelle** : Mesure son efficacité / efficience par rapports aux objectifs ;
- **La performance sociale** : S'intéresse au montant des rémunérations, nombres d'accidents de travail, formations ;
- **La performance sociétale** : Mesure son niveau d'engagement vis à vis des questions sociales, économiques et environnementales.

3-La RSE et la performance globale de l'entreprise

La performance globale représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle fait partie du contrôle de la responsabilité sociale des entreprises, Elle suppose une multiplication du champ de contrôle et l'élargissement de leur périmètre, En théorie, cela implique l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

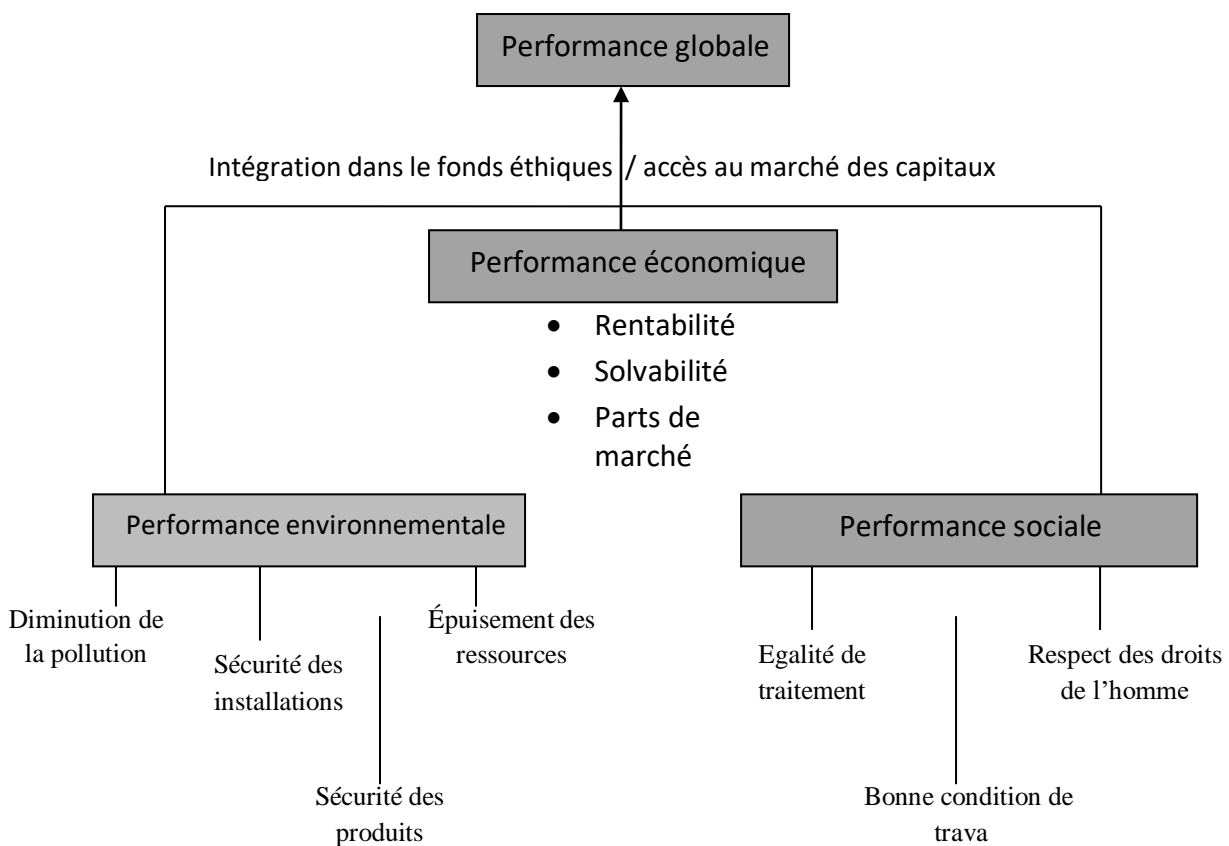
3-1 Définition de la performance globale

La performance globale est l'association des performances de volets économique, social, environnementale, sociétale vise à assurer la pérennité de l'entreprise en considérant et en améliorant les effets de son activité sur ce champ élargi. Pour évoluer, l'entreprise identifie et réalise les synergies qui maximisent les gains pour elle-même, l'environnement et la société à court, moyen et long terme.

La performance globale est fondée sur la nécessité d'atteindre ses objectifs économiques et financiers, mais prend également en compte les perspectives à long terme, comme l'accent mis sur la qualité des politiques de ressources humaines ou les besoins des générations futures. L'évaluation de ces objectifs peut s'appuyer sur des indicateurs basés sur la performance sociale ou environnementale.

Aux yeux des managers, la performance globale est un moyen d'obtenir des informations précises sur tous les aspects de l'organisation, de sorte que les objectifs des parties prenantes internes et externes puissent être compris. Sur la base de mesures financières, les gestionnaires prendront les décisions qui conviennent le mieux à leurs besoins organisationnels et environnementaux.

Figure N° 8 : les composantes de la performance globale



Source : LA PERFORMANCE GLOBALE 74 - Scientific Figure on ResearchGate

3-2 La RSE est-elle un levier de performance globale pour l'entreprise

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est une politique transversale, un levier de performance globale qui vise à faire progresser les entreprises dans tous les domaines importants, l'intégration progressive de la RSE dans la stratégie et dans toutes les activités de l'entreprise stimule l'innovation qui renforce la compétitivité et la performance globale, En relevant les défis du développement durable, l'entreprise valorise sa responsabilité sociale en se coordonnant avec les politiques publiques et en collaborant avec les acteurs du développement économique du territoire, une démarche RSE consiste à appréhender les enjeux d'un territoire, et à identifier les acteurs des enjeux pertinents pour l'entreprise en fonction de son secteur d'activité, sa taille, sa localisation et de l'orientation des clients, des salariés et des collaborateurs.

La Responsabilité Sociale des Entreprises, ou Corporate Social Responsibility, regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises pour adopter les principes du développement durable : viabilité économique, impact positif sur la société, respect de l'environnement, la mise en place d'une politique RSE au sein d'une entreprise permet une meilleure gestion des risques car elle identifie les barrières et faiblesses organisationnelles et les remèdes, si dans un premier temps, la démarche RSE a un coût financier, elle apportera des améliorations globales à court et moyen terme, plus précisément, l'entreprise réduit sa consommation d'énergie et récolte doublement les effets positifs de cette économie grâce à l'amélioration de son image, elle augmente la productivité, la motivation et la fidélité des employés, et augmente ainsi son attractivité sur le marché de l'emploi à haute valeur ajoutée, par ailleurs , cela renforce le capital confiance avec les parties prenantes.

La RSE est donc à la fois un levier de performance financière et un levier de performance au sens large, c'est ce qu'on appelle la performance "globale", la performance globale est la performance financière, mais aussi la performance dans des domaines extra-financiers, tels que l'environnement, l'impact social, la réputation, la gestion des risques et bien d'autres.

4. Les dimensions de la performance

La performance organisationnelle varie selon les participants, les clients, les employés, les actionnaires, les gestionnaires, les prêteurs de fonds car ils ont des objectifs différents.

C'est pourquoi on distingue la performance externe (généralement pour des acteurs qui ont une relation contractuelle avec l'organisation) et la performance interne (impliquant par nature des acteurs internes à l'organisation).

4-1 Comparaison entre la performance interne et la performance externe :

Le tableau qui suit nous donne une comparaison entre la performance interne et la performance externe :

Tableau N°1 : Comparaison entre la performance interne et performance externe

Performance externe	Performance interne
<ul style="list-style-type: none"> - Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Est tournée vers les managers.
<ul style="list-style-type: none"> - Porte sur le résultat présent ou futur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porte sur le processus de construction de résultat à partir des ressources de l'organisation.
<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de produire et de communiquer les informations financières. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de fournir des informations nécessaires à la prise de décision.
<ul style="list-style-type: none"> - Génère l'analyse financière des grands équilibres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aboutit à la définition des variables d'action. - Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les
<ul style="list-style-type: none"> - Donne lieu à un débat entre les parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> actions de chacun vers les mêmes buts

Source : : DORIATH B et GOUJET C, « Comptabilité de gestion », édition Dunod, 2001, p 173.

5- La relation entre La RSE et la performance financière et économique :

Le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichi, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale, les parties prenantes

5-1 Définition de la performance financière

Pour qu'une entreprise ait une meilleure performance financière, elle doit être, en même temps, efficace et efficiente. Généralement l'efficacité désigne le rapport entre les résultats obtenus et les moyens ou ressources utilisés pour la réalisation de ces résultats. D'un point de vue financier, l'efficacité d'une entreprise est mesurée par sa rentabilité. La rentabilité représente la capacité d'une entreprise à procurer des profits.⁵³

La performance financière se définit comme l'aptitude d'une entreprise à créer de la valeur avec les fonds dont elle dispose en vue de procurer des bénéfices

Selon P.Paucher, la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est –à dire des dépenses immédiates réaliser en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un sur plus monétaires ou une épargne.⁵⁴

Pour SAHUT et AL, la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise⁵⁵

Selon Baudot (2016, p.1) comme étant « la capacité pour une entreprise de créer de la valeur avec les fonds qui lui sont apportés ». Celle-ci réunit tant la rentabilité que la rentabilité économique et financière. Plusieurs moyens peuvent ainsi être utilisés pour opérationnaliser ce concept (Bourguignon, 1995).⁵⁶

⁵³ International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME ISSN : 2658-8455 Volume 3, Issue 1 (2022)

⁵⁴ PAUCHER, Pierre. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des Publications Universitaire. Algerie.1993. P. 20

⁵⁵ SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003. P.28

⁵⁶ Baudot, J.Y. (2016). Performance, efficacité et efficience. Repéré le 27 avril 2017 à <http://www.jybaudot.fr/Gestionfi/perfofin.html>.

5-2. La performance économique et financière

La performance économique et financière, elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (R. Calori et al., 1989). Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise

5-3 La relation entre la RSE et la performance financière

Il existe une relation univoque entre RSE et performance financière, J. Allouche et P. Laroche (2005a, 2005b) constatent que d'autres hypothèses permettent de supposer qu'un cercle vertueux existe entre RSE et performance financière, « un niveau élevé de performance sociale conduit à une amélioration de la performance financière qui offre la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables »⁵⁷.

La nature et l'importance du lien entre la RSE et la performance financière peuvent être appréhendés à travers différents cadres théoriques.⁵⁸ S'agissant de l'impact de la RSE sur la performance financière, certains travaux, , comme la théorie des parties prenantes, proposent un lien positif entre ces deux concepts, car il devrait améliorer la satisfaction de toutes les parties prenantes dans une entreprise. Entreprises, renforçant ainsi leur notoriété et favorisant une meilleure performance économique et financière

6- La relation performance sociétale-financière d'une entreprise

Avec la prise de conscience croissante des enjeux environnementaux et sociaux, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui vise à limiter l'impact négatif des activités des entreprises sur l'environnement tout en permettant leur développement économique, est devenue un enjeu incontournable. De plus, les investisseurs s'intéressent de plus en plus à l'attitude « éthique » de l'entreprise.

L'appréciation de la performance des entreprises fait l'objet d'intenses débats qui se traduisent par des évolutions profondes dans la nature et la portée de l'engagement des entreprises en

⁵⁷La Revue des Sciences de Gestion 2014/3-4 (N° 267-268), pages 69 à 78

⁵⁸ Idem

matière de responsabilité sociale et environnementale. En effet, il apparaît de plus en plus évident que l'évaluation de la performance d'une entreprise ne peut se limiter à quelques poignées d'indicateurs exclusivement financiers mais doit désormais être vue globalement, sur l'ensemble de la chaîne de valeur et au-delà. Il est également devenu courant d'évaluer ces performances par rapport à des critères financiers et extra-financiers, et les développements juridiques récents tendent à rendre obligatoire ces pratiques de reporting. Il n'est donc pas rare que les entreprises soient interpellées par les médias lorsque la performance financière se fait au détriment de la performance sociale et environnementale. Bien que les preuves soient nombreuses et fréquemment présentées, il n'y a pas de consensus sur l'argument d'une relation causale entre les deux.

Une question essentielle pour la RSE et la finance durable est celle de sa performance sur le plan financier. Être socialement responsable signifie « non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »⁵⁹ (Commission européenne, 2001).

Être responsable signifie d'assumer la responsabilité de vos actions et de leurs conséquences et accepter d'en être responsable, mais lorsque le terme est appliqué aux entreprises, c'est un concept qui peut être compris de différentes manières.

Si toute entreprise veut assurer sa propre pérennité, il est impératif de partir de la performance financière, mais elle ne peut pas principalement ignorer ou négliger les avantages sociaux, c'est-à-dire prendre le chemin de la socialisation

La relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance financière des entreprises continue de faire l'objet d'intenses débats, les attentes des consommateurs en matière de RSE étant ravivées ces dernières années.

Avant d'entamer la discussion sur la relation entre la performance sociale et la performance financière, il paraît opportun de définir certaines notions constituant le cœur du sujet à savoir la PS, et la PF.

6-1 Définition de la performance sociétale et financière d'une entreprise

En reprenant un premier modèle publié par Wartick et Cochran (1985), Wood (1991) définit la performance sociétale d'une entreprise comme : « la configuration des principes de la responsabilité sociétale d'une entreprise, de ses processus de sensibilisation sociale ainsi que

⁵⁹ COMMISSION EUROPÉENNE (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert

ses politiques, programmes et résultats observables, de sorte qu'ils relatent les relations sociétales de la firme »⁶⁰ (Wood, 1991, p.693).

On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique, la performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. La performance sociale est la capacité d'une organisation à mobiliser efficacement les ressources humaines. Pour cela, elle doit veiller à leur bien-être. Les organisations mettent en place des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération pour motiver les employés à faire de leur mieux, la performance sociale contribue à une image crédible d'une organisation.

La performance sociale d'une entreprise est un concept multidimensionnel composé de multiples intrants (tels que des investissements dans des équipements de contrôle de la pollution ou d'autres stratégies environnementales), différents processus (tels que le traitement des femmes ou des minorités, les relations avec les clients) et en fin d'outputs (tels que les relations avec programmes communautaires ou caritatifs).

Ainsi, pour évaluer la performance sociale d'une entreprise, les chercheurs doivent examiner dans quelle mesure les principes de responsabilité sociale des entreprises motivent les actions des entreprises, et dans quelle mesure ces dernières utilisent des processus et des mises en œuvre de sensibilisation visant à promouvoir le plan de relations sociales de l'entreprise. Enfin, il est important d'étudier les différents effets (à travers des résultats observables) au niveau social.

La performance financière résume la santé financière d'une entreprise, elle comprend les principaux équilibres financiers et la performance financière d'une entreprise est mesurée par un ensemble de mesures et de ratios.

Une entreprise prospère doit être à la fois efficace et efficiente. L'efficacité lie les résultats aux moyens de mise en œuvre. D'un point de vue financier, nous utilisons la rentabilité pour mesurer l'efficacité d'une entreprise. La rentabilité est la capacité d'une entreprise à générer des profits. En fin la performance financière est la capacité d'une entreprise à créer de la valeur avec les fonds dont elle dispose en vue de réaliser des profits.

⁶⁰ Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching : a theoretical problem in empirical research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3), 229-267

6-2 Existe-t-il une relation entre la performance sociale et la performance financière ?

Maintenant que nous avons une plus claire idée des concepts, intéressons-nous aux différentes études portant sur la relation entre la performance sociétale et financière.

Dans un environnement de plus en plus difficile et de plus en plus concurrentiel, la relation entre les organisations et les parties prenantes devient plus extrême et l'avantage concurrentiel s'étend à la performance sociale et financière. Les chefs d'entreprise essaient aujourd'hui d'intégrer des stratégies qui leur permettent de survivre dans un environnement instable en réalisant des bénéfices et en établissant des relations efficaces et de confiance avec les parties prenantes. En d'autres termes, pour qu'une entreprise soit efficace, elle doit chercher à combiner ses performances financières et sociales.

La question de la relation entre performance sociale et performance financière reste discutable et peu convaincante. Certains chercheurs ont conclu qu'il y avait un lien positif, d'autres ont trouvé un lien négatif et un autre groupe n'a trouvé aucun lien significatif.

Wood et Jones (1995, p.261), ont qualifié cette relation d'ambigüe et pointent plusieurs raisons à cela dont notamment un manque de théorie, de mesure de performance sociétale, de rigueur méthodologique ou encore « une confusion à propos de quelle partie prenante est représentée par quelle mesure »⁶¹ (Wood et Jones, 1995, p.261). Néanmoins, ils ont pu observer une nette corrélation entre une mauvaise performance sociétale et financière. Cette tendance se confirme également dans l'étude de Pava et Krausz (1995) qui montre qu'une entreprise pratiquant la RSE ne performe pas moins bien qu'une autre ne la pratiquant pas.

Mc Williams et Siegel (2000) trouvent pour leur part que la RSE n'a plus aucun impact sur la performance financière. Ils expliquent ce résultat par le fait que les entreprises fortement engagées en RSE, le sont également en R&D et qu'il est donc difficile de mesurer l'impact de la RSE sur la performance si on ne contrôle pas les coûts en R&D.

Le problème principal de cette relation est qu'il est difficile de savoir si une responsabilité sociétale mène à une performance financière ou l'inverse.

Une grosse étude conclut qu'il ne faut pas voir la relation performance financière-sociétale comme un trade-off mais que l'un et l'autre peuvent être considéré comme la cause et la conséquence tel un cercle vertueux.

⁶¹ Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching : a theoretical problem in empirical research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3), 229-267

Margolis et al. (2007) ont également réalisé une méta-analyse sur la relation entre la performance sociétale et financière. Ils ont trouvé un effet globalement positif mais faible. Ils pensent également que c'est la performance financière qui engendre une performance sociétale et non l'inverse.

Selon Barnett (2007), la RSE est un investissement dans le bien-être social qui augmente la performance financière de l'entreprise en gonflant ses revenus ou en diminuant ses coûts.

Tableau N° 02 : Principales hypothèses théoriques relatives aux relations PSE/PFE

Lien de causalité	Positif	Négatif
PS → PF	Hypothèse de l'impact social	Hypothèse de l'arbitrage
PF → PS	Hypothèse des fonds disponibles	Hypothèse de l'opportunisme managériale
PS → PF	Synergie positive	Synergie négative

Source : Gond (2001) d'après Preston et O'Bannon (1997)

Les explications théoriques qui visent à éclaircir la nature de la relation entre la performance sociale et la performance financière sont très nombreuses.

- **Hypothèse 1** : la PS influencerait positivement la PF

Sous cette hypothèse dite de « bonne gouvernance » ou « d'impact social », les entreprises à haute performance sociale ont montré qu'elles pouvaient contrôler les coûts cachés et les décisions inappropriées de leurs organisations. Par conséquent, PS est considéré par les investisseurs comme un bon indicateur de la qualité de la gestion. Certains chercheurs en théorie instrumentale défendent cette hypothèse. L'idée principale est que les entreprises qui tiennent compte des intérêts de leurs parties prenantes seront plus performantes en termes de rentabilité, de stabilité et de croissance.

D'après une analyse de Cornell et Shapiro (1987), répondre aux demandes des parties prenantes va servir à donner une bonne réputation à l'entreprise ce qui aura certainement un impact sur la performance financière⁶².

⁶² Cornell, B and Shapiro, A.C. (Spring, 1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance, Financial Management, Vol. 16, No. 1 (Spring, 1987), pp. 5-14.

- **Hypothèse 2 :** la PS influencerait négativement la PF

Selon Friedman, tout investissement dans PS se fait au détriment de PF. Une entreprise ne peut pas investir dans les deux types de performance en même temps. Pour lui, s'intéresser à la performance en dehors des finances ne peut qu'avoir un impact négatif sur l'entreprise. La seule responsabilité est de profiter au profit des actionnaires.

- **Hypothèse 3 :** la PF influencerait positivement la PS

Elle renverse la première hypothèse. Les entreprises à haute performance financière ont tendance à avoir une performance sociale élevée, pas nécessairement en raison de l'effet positif de la performance sociale sur la performance financière, mais cette attitude est due aux ressources disponibles. Les entreprises qui font d'énormes profits sont des entreprises qui investissent dans des projets sociaux.

Pour Allouche et Laroche (2005), la rentabilité différenciée de l'entreprise est alors une condition d'un comportement social, plus et mieux distributif de l'excédent de ressources générées par une rentabilité plus forte que celle des autres entreprises.⁶³

Donc, on peut conclure que les entreprises qui s'investissent dans les programmes de RSE sont motivées par la performance financière.

- **Hypothèse 4 :** La PF influencerait négativement la PS.

L'opportunisme managérial suppose que les managers poursuivent leurs propres objectifs sans se soucier des objectifs des actionnaires et des autres parties prenantes. Cette hypothèse suggère que les dirigeants sont opportunistes et recherchent leurs propres intérêts. L'objectif principal d'un dirigeant est d'augmenter ses propres revenus. Lorsque ses performances financières sont médiocres, il investira dans le SP pour justifier ses performances financières négatives, et une fois que la situation s'améliorera, il cessera d'investir dans le SP.

- **Hypothèse 5 :** PS et PF s'influenceront positivement l'un l'autre.

Cette hypothèse contient l'hypothèse 1 et l'hypothèse 3, qui est un cercle vertueux. De très bons niveaux de performance sociale conduisent à des niveaux élevés de performance financière, ce qui offre la possibilité de réinvestir dans des comportements socialement responsables

- **Hypothèse 6 :** PS et PF peuvent s'influencer et s'influencer négativement.

Cette hypothèse combinant l'hypothèse 2 et l'hypothèse 4, contrairement à l'hypothèse 5, est un cercle vicieux de la RSE. Les investissements en PS ont un impact négatif sur la performance

⁶³ Allouche, J. & Laroche, P. (Mar 2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?", Nancy, France. Ffhal-00830582f.

financière, qui à son tour a un impact négatif sur la performance sociale. Peu d'études sont parvenues à ce résultat

- **Hypothèse 7** : Il n'existe pas de lien stable entre la PS et la PF

Cette hypothèse suggère qu'il n'y a pas de relation entre PS et PF. Il y a deux explications à cette hypothèse. La première est que certains chercheurs ont souligné que la relation entre PS et PF est complexe, nous ne pouvons donc pas déterminer une relation stable entre ces deux variables.

La deuxième explication, plus satisfaisante, suppose qu'il existe une offre de RSE d'entreprise et une demande de RSE des consommateurs. Dans l'état d'équilibre du modèle, les opportunités de rentabilité de l'entreprise associées aux offres RSE n'affectent pas sa rentabilité. Le lien est donc neutre.

Hypothèse 8 : cette hypothèse suggère que la PS a un impact positif sur la PF, mais seulement dans une certaine mesure l'impact de l'investissement RSE sur la rentabilité de l'entreprise. Par conséquent, en termes de responsabilité sociale des entreprises, il existe un seuil d'investissement optimal. Enfin, la nature et l'importance du lien entre RSE et performance financière peuvent être appréhendées à travers différents cadres théoriques, et certains travaux, comme la théorie des parties prenantes, ont proposé les deux concepts sur l'impact de la RSE sur la performance financière. Social Impact Hypothesis), car elle devrait augmenter la satisfaction de toutes les parties prenantes de l'entreprise, renforçant ainsi sa réputation et favorisant une meilleure performance économique et financière.

D'autres, relevant d'un courant libéral, établissent à l'inverse un lien négatif (trade-off hypothesis), un engagement socialement responsable de l'entreprise entraînant des coûts et la conduisant à mal utiliser ses capitaux, provoquant des désavantages concurrentiels.

Section 02 : La PME source de développement économique

L'esprit d'entreprise est devenu le moteur du développement économique et social mondial, les PME sont l'une des principales forces du développement économique, elles sont plus réactives aux nouvelles aspirations sociales et économiques et mieux à même de résister aux crises, selon Amiot « *la PME est alors passée du statut de survivance archaïque destinée à périr, au statut d'organisme contemporain de son époque, et digne d'intérêt* »⁶⁴.

⁶⁴ M.Amiot, « les misères du patronat », 1991, l'Harmattan, Paris, p85

1-La responsabilité sociétale des entreprises et les PME

La RSE suscite un intérêt largement partagé dans le monde des PME qu'elle que soit la taille, l'âge, le secteur, la mission ou la localisation de ces dernières⁶⁵. Cependant, ce n'est que récemment que les PME ont eu connaissance de ce concept. Elles seraient encore beaucoup à ne pas le connaître même lorsque leur comportement correspond dans la pratique à la philosophie de la RSE (Fassin, 2008)

1-1 Définition, les petites moyennes entreprises

Définir une PME n'est pas une chose facile. Les définitions sont multiples et retiennent des critères variés comme la taille, le chiffre d'affaires (CA), la structure du capital...etc. Ces derniers changent d'un secteur à un autre et d'une économie à une autre. Il n'existe donc pas une terminologie universelle et unique de la PME. Cependant, la définition retenue par l'UE (Union Européenne) est celle adoptée dans le cadre algérien en 2001⁶⁶, elle est fondée sur trois critères qui sont : les effectifs, le chiffre d'affaires (CA) et l'indépendance de l'entreprise.

La PME est alors définie quel que soit son statut juridique comme étant « une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, avec un CA annuel n'excédant pas 2 Milliards de DA ou dont le total du bilan annuel ne dépasse pas 500 Millions de DA, et conforme aux critères d'indépendance ».⁶⁷

Selon l'Union européenne il y'a une distinction entre définition juridique et définition statistique, la définition juridique prend en compte l'effectif, le chiffre d'affaires annuel, le total de bilan et le degré d'autonomie, alors que, le principal critère de définition des PME à des fins statistiques est le nombre de salariés.

⁶⁵ Louche. C et Michotte. E., op.cit, p.6

⁶⁶ Sekkal. H., « Forces et faiblesses de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans le contexte des réformes économiques », Mémoire de Magistère en sciences de gestion, Université d'Oran, 2011-2012, p.31

⁶⁷ L'article 51 de la loi de modernisation de l'économie, (n°2008-1354)

Tableau N° 03 : Définition des PME en Algérie

Catégorie D'entreprise	Effectif (nombre de salariés)	Chiffre d'affaires (£)	Total bilan annuel (£)
Moyenne	50 à 250	200 millions à 2 Milliards DA	100 à 500 millions DA
Petite	10 à 49	Moins 200 millions DA	Moins 100 millions DA
Très petite	1 à 9	Moins de 20 millions DA	Moins 10 millions DA

Source : Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, journal officiel N°77 du 15/12/2001.

A partir de ce tableau, nous pouvons dire :

- **La moyenne entreprise (ME)** est définie comme étant une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars ;
- **La petite entreprise (PE)** est caractérisée par un nombre d'employés allant de 10 à 49 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars ;
- **La très petite entreprise (TPE)** est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de Dinars.

1-2 la RSE et les petites moyennes entreprises

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est définie comme l'engagement d'une Entreprise à contribuer au développement économique durable et à assumer la responsabilité de son impact sur la société, souvent l'apanage des grandes entreprises. Cependant, ces dernières années, les petites et moyennes entreprises (PME) se sont progressivement imposées comme des économies majeures, portées par diverses institutions et de nombreux acteurs (UE, Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), RSE Europe, etc.).

Participants au mouvement de responsabilité sociale des entreprises. Elles jouent un rôle clé dans la réalisation du développement durable car, malgré leur petite taille, les PME peuvent apporter de réelles solutions en termes de progrès environnemental ou social (Forget, 2011).

En fait, le débat aujourd'hui n'est plus de savoir qui, grandes entreprises ou PME, s'engage dans la RSE, mais comment différencier certaines approches (PME) de la RSE d'autres (grandes entreprises). Cette question est encore plus brûlante pour les PME, car elles sont largement ignorées par les instituts de RSE, principalement en raison du peu de données disponibles

Les PME, qui adopte une stratégie de RSE peut avoir de nombreux avantages : renforcer son image, réaliser des économies, réduire son impact environnemental, améliorer son impact social et économique et gagner en compétitivité et en productivité. La RSE peut donc être un outil déterminant pour renforcer l'activité des PME.

1-3 Pourquoi les PME tardent-elles à devenir socialement responsables ?

À cette question, notre recherche sur la littérature portant sur les PME et la RSE converge vers les réponses suivantes :

- **Les Ressources** : Le manque de financement est cité comme l'une des principales raisons du manque d'intérêt pour la RSE parmi les PME. En effet, les pratiques de RSE, tant environnementales que sociales, ont des coûts. Par exemple, au niveau environnemental, un engagement envers la responsabilité sociale des entreprises peut être lié à l'adoption ou au développement de nouvelles technologies nécessitant un financement
- **Le manque d'informations et de temps** : Le manque d'information est lié au manque de temps. Le dirigeant d'une PME, dû à ses multiples fonctions, ne dispose souvent pas d'assez de temps pour s'informer sur le sujet, ni d'assez de ressources humaines pour en déléguer à la RSE.
- **Visibilité** : Contrairement aux grandes entreprises, qui sont généralement bien connues et publiques dans le monde entier, les PME n'ont souvent qu'un environnement local et une faible visibilité médiatique, ce qui enlève une grande partie de la pression exercée sur les grandes entreprises pour les PME.

Ces trois caractéristiques expliquent pourquoi les PME ont tardé à s'engager sur la voie de la responsabilité sociale. Cependant, les articles sur l'engagement des PME dans la RSE montrent qu'elles s'orientent de plus en plus vers la RSE, et il semble que de nombreuses PME assument sans le savoir la responsabilité d'entreprendre des actions de RSE sans les catégoriser pour la responsabilité sociale des entreprises rapport et action.

2- La RSE comme moteur stratégique de l'entreprise

La RSE est devenue un levier de création de valeur pour les parties prenantes, créer et mettre en œuvre des initiatives RSE qui répondent aux attentes des parties prenantes, permettant à l'entreprise de créer de la valeur pour celles-ci. En effet, même si les entreprises ont longtemps ignoré l'impact de leurs activités sur la société, c'est face aux critiques pour comportement irresponsable que la responsabilité sociale des entreprises s'est imposée et s'est développée, elle occupe une place de plus en plus importante dans la stratégie d'entreprise, même dans la définition de la mission de l'entreprise qui fait référence aux critères de la RSE .

Pour rappel la mission d'une entreprise est « une déclaration de l'objectif principal de l'organisation : pourquoi elle existe, comment elle se considère, ce qu'elle souhaite faire, ses croyances et ses aspirations à long terme »⁶⁸(Bennett, 1996, p.18). C'est pourquoi la RSE peut se retrouver à tous les niveaux stratégiques d'une entreprise.

L'intégration de la RSE dans les stratégies d'entreprise est une réponse aux demandes croissantes des consommateurs et des autres parties prenantes, en conséquence, les entreprises axées sur la RSE ont une excellente réputation de qualité et de confiance des consommateurs, les pionniers de la responsabilité sociale des entreprises ont vu de leurs propres yeux la possibilité de se distinguer de leurs concurrents, dans un autre registre, il apparaît que les entreprises qui répondent aux besoins des consommateurs au moyen de la responsabilité sociale des entreprises, connaissent une augmentation également de la loyauté, la productivité et l'éthique des employés (liée à la conduite, à la bonté et à l'équité).

3- La RSE et l'engagement organisationnel

De nombreux chercheurs dont notamment Turker (2009) se sont intéressés au lien entre la RSE et l'engagement organisationnel d'un employé.

Aussi bien d'une perspective théorique que d'un point de vue pratique, il est désormais prouvé que la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est un moyen légitime, convaincant et de plus en plus important pour attirer et fidéliser les salariés (Coldwell, Billsberry, Van Meurs & Marsh, 2008).⁶⁹

⁶⁸Bennett, R. (1996), *Corporate Strategy and Business Planning*, Pitman Publishing, London

⁶⁹REVUE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE — RESPONSIBLE ORGANIZATION REVIEW • N° 2 • 2015

Dans un contexte de mondialisation, d'ouverture des marchés, de concurrence, d'instabilité économique et de progrès technologique rapide, l'une des préoccupations actuelles des entreprises est l'engagement organisationnel de leurs employés. Elle représente le véritable enjeu de la gestion des ressources humaines car elle tente de maintenir l'engagement de ces ressources dans l'organisation en incitant les salariés à s'impliquer davantage dans leur travail. Les organisations veulent que leurs employés soient plus efficaces, motivés et rentables. Cependant, le problème qui en découle est que face à de telles exigences, face à la pression de travail qu'ils exercent pour atteindre les objectifs organisationnels, leurs ressources mentales et physiques sont inévitablement diminuées, car il y a toujours un moment où l'organisation ne le suit pas. Atteignant sa limite, tout s'est effondré.

L'engagement organisationnel est un concept clé dans le domaine de la gestion. En outre, la responsabilité sociale des entreprises et l'éthique organisationnelle attirent de plus en plus l'attention des chercheurs. Les mécanismes liant ces concepts restent peu explorés. Basé sur une méta-analyse descriptif, plus de 20 ans de recherche sur l'engagement organisationnel résume la responsabilité sociale et l'éthique organisationnelle. Une analyse approfondie montre que la responsabilité sociale des entreprises et l'éthique organisationnelle ont un impact positif sur l'engagement organisationnel. Un cadre opérationnel à apporter un soutien concret aux praticiens et aux chercheurs dans l'élaboration de stratégies de RSE.

3-1 L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est « le lien psychologique entre l'employé et son organisation qui impacte sa décision de rester ou non membre de cette organisation. » (Allen & Meyer, 1996, p.252)⁷⁰

L'engagement organisationnel est défini comme l'identification et l'implication de l'individu dans son organisation de travail et comprend une acceptation par l'individu des objectifs et des valeurs de l'organisation, un empressement à travailler dur pour l'organisation ainsi qu'une ambition distincte de continuer à travailler pour cette organisation (Bell et Sheridan, 2020)⁷¹. L'engagement organisationnel est également évoqué comme le degré auquel les employés se sentent dévoués à leur organisation et le degré d'attachement ou de loyauté que les employés ressentent envers l'organisation, Il s'agit d'une attitude reconnaissante des employés envers

⁷⁰ Allen, N. J & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

⁷¹ Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International journal of nursing studies advances*, 2, 100007.

l'entreprise, qui les incitent à faire des efforts pour atteindre les objectifs de cette entreprise à laquelle ils appartiennent.

L'engagement organisationnel a été un concept phare dans la littérature en management au cours des 50 dernières années cet intérêt s'explique surtout à travers son influence sur plusieurs comportements et attitudes au travail, tels que l'intention de démissionner (ex. Mathieu & Zayak, 1990 ; Meyer, Stanley et Herkovic, 2002 ; Yücel, 2012)⁷², la performance au travail (par exemple Yeh & H,ong, 2012)⁷³, la satisfaction au travail (e.g. Lee, Tan & Javalidi, 2010; Ariani, 2012)⁷⁴ comportement la citoyenneté organisationnelle (ex. Bellou, 2008 ; Pellet, 2010)⁷⁵. Les études précédentes ont principalement essayé d'identifier les antécédents de l'engagement organisationnel et mettre en valeur un grand nombre de variables potentielles.

Ces variables antécédentes tournent généralement autour de quatre grandes catégories :

- 1) Caractéristiques personnelles,
- 2) Structure et caractéristiques Organisation,
- 3) Caractéristiques du travail,
- 4) L'expérience et le rôle du salarié,

Nombreuses définitions de l'engagement ont été proposées dans la littérature au fil des années. Le premier auteur à faire mention du concept est Becker (1960)), selon lui l'engagement organisationnel n'apparaît qu'à partir du moment où le salarié éprouve le sentiment d'avoir effectué divers investissements dans son entreprise, qui seraient perdus s'il en partait.

Selon Buchanan (1974), l'engagement organisationnel est un « attachement affectif et partisan aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, à son propre rôle par rapport à ces objectifs et à ces valeurs, et à l'organisation elle-même, en dehors de sa valeur purement instrumentale. » (P. 533)⁷⁶

Mowday, Steers et Porter (1979) proposent des définitions les plus répandues dans la littérature : « : l'acceptation et l'adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, la volonté de faire des efforts au nom de l'organisation et un fort désir de demeurer un membre au sein de cette organisation. » (p.226)⁷⁷

⁷² REVUE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE — RESPONSIBLE ORGANIZATION REVIEW • N° 2 • 2015

⁷³ Revus de l'organisation responsable-responsible organization organization review, N2°, 2015

⁷⁴ Idem

⁷⁵ Revus de l'organisation responsable-responsible organization organization review, N2°, 2015

⁷⁶ Idem

⁷⁷ Revue de l'organisation responsable-responsible organization organization review, N2°,2015

Wiener (1982) définit l'engagement organisationnel comme «: la totalité des pressions normatives intériorisées pour agir d'une manière qui répond aux intérêts et aux objectifs de l'organisation. » (p.421)⁷⁸

Meyer et al. (2002) ont construit au fil des années un modèle théorique sur l'engagement en trois composantes distinctes : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Ils définissent tout d'abord l'engagement affectif comme « l'attachement émotionnel, l'identification, et l'implication par rapport à l'organisation »⁷⁹ (Meyer et al., 2002, p. 21) Ensuite, « L'engagement de continuité se réfère à la perception des coûts associés au départ de l'organisation. »⁸⁰ (Meyer et al., 2002, p.21). Enfin, « L'engagement normatif reflète un sentiment d'obligation de rester dans l'organisation. »⁸¹ (Meyer et al., 2002, p.21).

Bien que l'engagement affectif et normatif soient distinguables, ils semblent être reliés quelque peu avec toutefois une nuance entre les deux concepts. L'engagement de continuité, se distingue quant à lui très bien des eux autres composantes.

Dans une perspective de la responsabilité sociale des entreprises, le concept d'engagement des parties prenantes suscite un intérêt croissant chez les chercheurs en management, en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnel. Ce concept vient de la théorie parties prenantes est souvent vu comme la mise en action de la RSE dans l'entreprise. Il permet d'analyser l'engagement des employés à la politique RSE de l'organisation. Le concept représente une meilleure approche prometteuse pour mieux comprendre les attitudes et les comportements de chacun des individus dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises et de l'éthique.

3-2 La responsabilité sociétale de l'entreprise et ses liens avec l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est ce qui a été le plus étudié jusqu'à présent lorsqu'on s'intéressait à l'impact de la RSE sur les attitudes des employés.

⁷⁸ Idem

⁷⁹ Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: à meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

⁸⁰ Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: à meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

⁸¹ Idem

La RSE d'une entreprise est également une forme de responsabilité interne de l'entreprise envers l'engagement des employés. Selon Ali et al. (2010)⁸², l'implication dans les activités RSE peut créer un lien fort entre les employés et l'organisation, ce qui conduit par conséquent à un meilleur engagement des employés et à une meilleure performance organisationnelle au fil du temps.

Il correspond au fait que les employées voient, ou non, leur futur lié à celui de l'organisation, et sont prêts à faire des sacrifices pour cela (Maignan et al., 1999 ; Peterson, 2004)⁸³. L'engagement organisationnel a donc une forte influence sur les comportements des employés et leur performance au travail.

Plusieurs auteurs ont démontré empiriquement l'impact positif de la perception de la RSE par les employés sur l'engagement organisationnel en se basant sur la théorie de la preuve sociale. Brammer et al (2007)⁸⁴ ont montré que la responsabilité sociale des entreprises est liée à l'engagement organisationnel à travers un échantillon d'employés du secteur des services financiers. Kim et al (2010)⁸⁵ ont proposé que la perception de la RSE par les employés soit générée à partir d'un processus d'identification à l'organisation, Cela conduit à des niveaux accrus d'engagement organisationnel. De plus, Rupp et al. (2006) se fondent sur la théorie de la justice organisationnelle selon laquelle la perception de la responsabilité sociale des entreprises est positivement liée à l'engagement organisationnel. Enfin, Trevino et Nelson (2011) montrent que les employés sont plus disposés à participer à des organisations qui présentent une atmosphère d'intérêt pour le bien-être des employés et de la communauté.

Peterson (2004) a démontré que la RSE perçue telle que l'éthique organisationnelle et les initiatives discrétionnaires sont positivement liées à l'engagement organisationnel, particulièrement pour les individus pour lesquels la RSE est importante.⁸⁶

Dans la même optique, Brammer et ses collègues (2007) ont démontré que les opinions des employés sur le fait que leur compagnie est un membre responsable de la communauté peuvent avoir un impact sur l'engagement organisationnel et même sur la satisfaction au travail.⁸⁷

⁸² Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4(13), 2796-2801.

⁸³ Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.

⁸⁴ REVUE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE — RESPONSIBLE ORGANIZATION REVIEW • N° 2 • 2015

⁸⁵ Idem

⁸⁶ Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3) : 296-319.

⁸⁷ Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10) : 1701-1719.

Stawiski, Deal et Gentry en 2010, ont montré qu'afin de maximiser les bénéfices et les avantages que peut produire la RSE, les employés doivent prendre part aux décisions qui concernent l'environnement, la communauté et les employés eux-mêmes. Selon les auteurs, au plus les employés sont baignés et influencés par les actions de RSE, au plus leur engagement organisationnel sera fort, et cela aura des implications directes sur leur productivité.⁸⁸

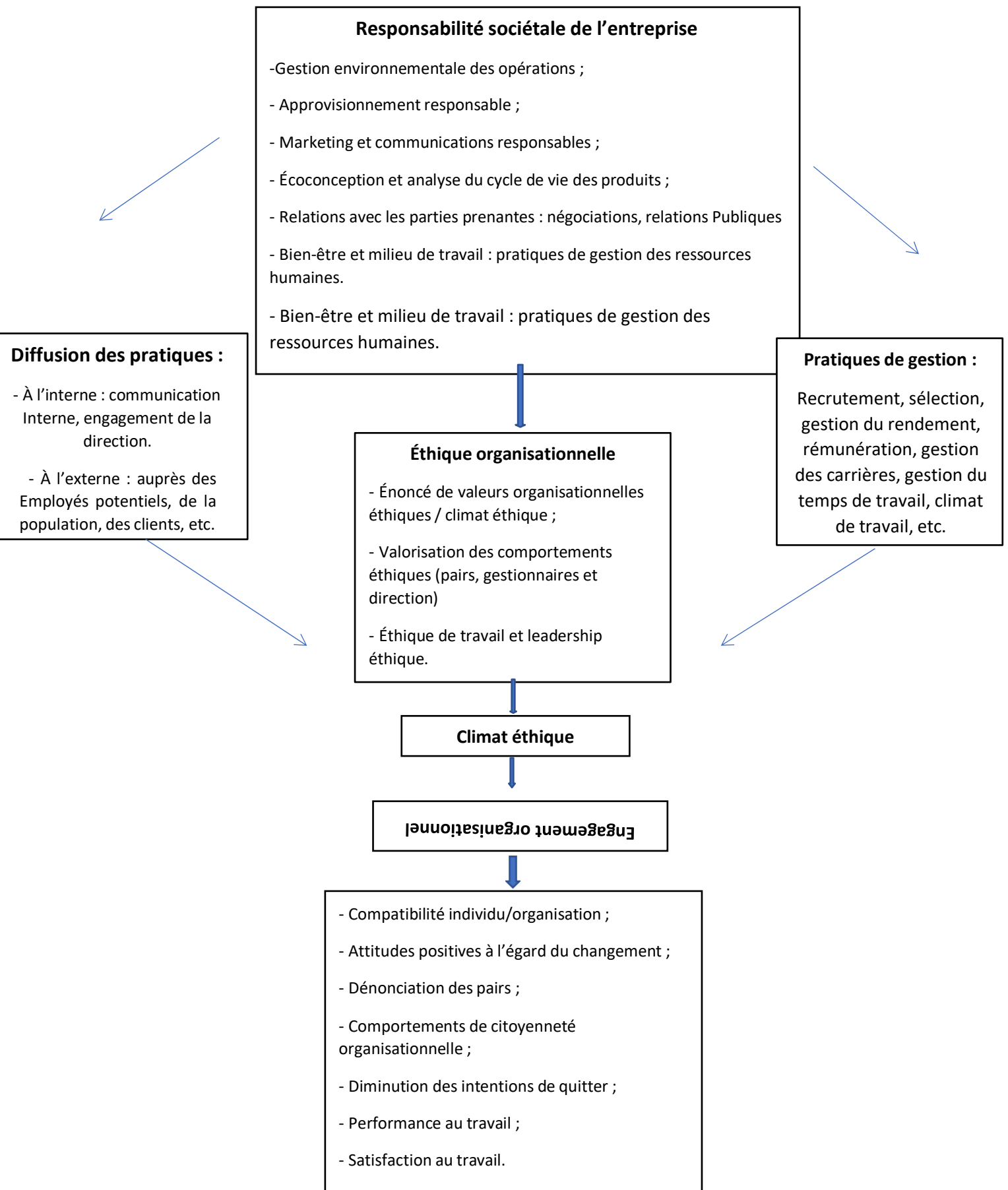
Les résultats des recherches antérieurs ont révélé l'existence d'un effet directe et positive entre la RSE et l'engagement organisationnel. En fait, Ouassal (2020) a constaté que la relation entre la RSE et l'implication organisationnel continue est significative et positive. Selon cet auteur, l'engagement organisationnel influence le comportement des employés qui se traduit en résultats positifs pour l'entreprise. Les rétributions données pour bon résultats qu'elles soient d'ordre financière (rémunération, primes, etc.) ou non (reconnaissance, sécurité de l'emploi, promotion, etc.) boucleront alors la boucle pour renforcer encore l'engagement organisationnel⁸⁹, la RSE peut avoir un impact significatif sur l'engagement organisationnel des employés.

Les organisations impliquées dans la RSE attirent et retiennent les employés, réduisant ainsi les coûts d'embauche et de formation et contribuant ultérieurement à une meilleure Performance globale de l'entreprise.

⁸⁸ Stawiski S., Deal J.J. & Gentry W. (2010). Employees perceptions of corporate social responsibility: the implications for your organization. Quick view Leadership Series, Center for Creative Leadership, USA.

⁸⁹ Ouassal, L. (2020). L'impact de la RSE perçue sur l'implication continue des cadres salariés au sein de l'OCP site de SAFI. Alternatives Managériales Economiques, 2(2), 198-218.

Figure N° 9 : L'engagement organisationnel dans une stratégie de RSE et d'éthique organisationnelle : cadre opérationnel.



Source : Revue de l'organisation responsable-responsible organization review N°2, 2015

3-3 Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel

La construction de l'engagement organisationnel (EO) a attiré l'attention des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines. En fait, le concept surmonte certains enjeux liés à la gestion des ressources humaines, notamment la satisfaction au travail, l'absentéisme, l'intention de roulement, etc. En ce sens, plusieurs efforts ont été entrepris pour comprendre le comportement des salariés et, plus précisément, ce qui motive ces derniers à rester ou à quitter leurs organisations (Klein et al., 2012).⁹⁰

L'engagement organisationnel est défini comme «la force relative de l'identification et de la participation d'une personne à une organisation particulière » (Mowday et al., 1979).⁹¹

D'un autre côté, Porter et ses collègues (1974) ajoutent que l'EO se rapporte à l'état d'engagement de l'employé envers son organisation, ainsi que son identification aux valeurs et aux objectifs de cette dernière.⁹²

La participation des employés à l'organisation est essentielle car elle contribue à : la rétention des employés, la réduction du roulement et de la flexibilité, la réduction de la fréquence des départs volontaires, l'actualisation de soi, etc. Cet engagement affecte le comportement des employés au travail, comme l'absentéisme et le roulement. En général, les employés engagés sont les moins susceptibles de quitter l'entreprise. D'autre part, ceux qui ne sont pas impliqués attendent simplement l'opportunité de quitter l'organisation.

En fin l'engagement organisationnel est essentiel pour atteindre les objectifs à long terme de l'entreprise, L'engagement organisationnel d'un employé est souvent associé à des résultats comportementaux positifs, tels qu'une rotation réduite de la main-d'œuvre et l'amélioration de la satisfaction des employés, les employés très engagés font souvent désespérés les meilleures améliorations pour un succès commercial, cela signifie que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'engagement des employés donneront à l'entreprise une bonne réputation et un avantage concurrentiel ainsi qu'une amélioration de la performance des employés, En fait, un employé fidèle apporte une énorme contribution à une organisation parce qu'il travaille bien

⁹⁰ Klein, H., Molloy, J., & Brinsfield, C. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37 (1), 222-238.

⁹¹ Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224- 247.

⁹² Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

et affichent des comportements qui permettent d'atteindre les objectifs organisationnels, l'engagement organisationnel est un facteur important qui affecte positivement la performance de l'entreprise et lui permet de se différencier de ces concurrents.

4- La perception de la RSE et la satisfaction au travail

La satisfaction au travail apparaît comme un concept ubiquiste dans les sciences de management et parmi les plus mobilisés en gestion des ressources humaines, Les travaux y sont nombreux et menés depuis déjà longtemps (Herzberg, 1966 ; Locke, 1969)⁹³ . Ils restent pourtant d'une grande actualité et constituent un centre d'intérêt constant (Roussel, 1996 ; Mignonac, 2004 ; Mottay, 2003)⁹⁴ . L'une des questions récurrentes posée par la communauté académique vise à identifier si les salariés sont satisfaits de leur travail et surtout à comprendre les raisons pour lesquelles ils le sont ou non, Il est donc essentiel de s'attacher à mieux comprendre les antécédents de la satisfaction au travail, pour guider les pratiques en cours dans l'entreprise afin de proposer des directions d'actions pour renforcer cette satisfaction, qui est source d'implication et indirectement de performance pour l'entreprise.

La satisfaction au travail est définie comme « a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences »⁹⁵ (Locke, 1976, p 1304)⁹⁶.

En tant que tel elle permet de fournir de solides prédicteurs des comportements des employés, tels que la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'absentéisme et le taux de roulement au niveau du personnel, il a été démontré que les employés ont des attitudes différentes dans plusieurs aspects du travail, carrière, et organisation, En outre, en tant que l'attitude principale dans les recherches étudiant les phénomènes liés aux employés, la satisfaction au travail fournit le résultat le plus utile pour analyser l'impact de la perception de la RSE sur les attitudes des employés les recherches antérieures montrant que les employés sont plus satisfaits au travail lorsqu'ils considèrent que leur employeur est éthique, un éthique organisationnelle correspond au fait que l'organisation adopte des normes éthiques, également au niveau des pratiques commerciales, comme la RSE s'intéresse aux exigences des parties

⁹³ Revue-management-et-avenir-2015

⁹⁴ Idem

⁹⁵ Traduction libre : une émotion agréable ou positive état résultant de l'évaluation de son emploi ou de ses expériences professionnelles

⁹⁶ Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M. D.Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial Organizational Psychology: 1297-1349. Chicago : Rand McNally.

prenantes en s'occupant des questions sociétales, cela donne « une possibilité naturelle de se développer vers l'éthique organisationnelle »⁹⁷ (Valentine & Fleischman, 2008, p. 161).

On peut donc constater de ces travaux que la satisfaction au travail des employés est influencée par la RSE, de plus, les initiatives RSE rencontrent les besoins personnels des employés (équilibre entre vie professionnelle et vie privée, formation, estime de soi, etc.), et influencent donc la satisfaction et d'autres attitudes au travail.

5-La RSE et l'image d'entreprise

L'image de l'entreprise est l'un des médiateurs potentiels ayant attiré l'attention des chercheurs en tant que source déterminante d'avantage concurrentiel durable. Bien qu'elle soit l'un des médiateurs les plus appliqués⁹⁸, l'image de l'entreprise reste sous-estimée dans la recherche⁹⁹ et seules quelques études ont examiné son effet sur la performance de l'entreprise. Les études ont universellement démontré qu'une bonne image d'entreprise est capable de fournir un succès compétitif et d'augmenter la valeur de l'entreprise¹⁰⁰.

En développant une bonne image d'entreprise auprès des principales parties prenantes (PP) telles que les fournisseurs, les plus gros clients ou les leaders d'opinion, les entreprises peuvent atteindre leurs objectifs plus facilement et plus efficacement que d'autres concurrents du même secteur.¹⁰¹

Il s'agit d'un concept à multiples facettes qui peut inclure l'évaluation de différents aspects de l'entreprise, notamment les qualifications du personnel, la transparence de l'entreprise, la performance, la qualité des produits et services, le leadership sur le marché, la satisfaction des clients, l'attractivité, la responsabilité sociale, le comportement éthique et la fiabilité.¹⁰²

5-1 L'impact de la RSE sur l'image de l'entreprise

La RSE participe à la culture de l'entreprise, elle développe la fierté de travailler pour un secteur ouvert et dynamique de la société.

En effet, la stratégie de communication de l'entreprise tente d'intégrer les exigences sociales de leur environnement dans le processus pour illustrer leurs efforts et valoriser leur image. La responsabilité sociale des entreprises est utilisée comme une stratégie de communication visant

⁹⁷ Valentine, S., and Fleischman, G. (2008), 'Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction,' *Journal of Business Ethics*, 77, 159–172.

⁹⁸ Ye et al., *Revue amc*, vol 4, N2(Avril,2022) 745-765

⁹⁹ Yang et al., 2017,

¹⁰⁰ (Saeidi et al., 2015)

¹⁰¹ LAGOUBI & BALHADJ / *Revue AME*, Vol 4, No 2, P747

¹⁰² Idem

à accroître le "capital image" de l'entreprise. La responsabilité sociale des entreprises, dans tous ses aspects économiques, sociaux, sociaux et environnementaux, doit faire partie intégrante de la manière dont les entreprises exercent leur professionnalisme. La RSE est considérée comme un outil de communication pour renforcer l'image de l'entreprise,

- La RSE a un impact positif sur l'image de l'entreprise. ;
- Il existe une relation positive entre l'image de l'entreprise et la performance de l'entreprise ;
- L'image de l'entreprise médiatise la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise.

Plusieurs études vérifient la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et l'image de l'entreprise :

-Sarjana et Khayati en (2017) « L'image de l'entreprise peut influencer le potentiel de générer des avantages compétitifs durables et d'améliorer de la valeur intrinsèque d'une entreprise. L'image de l'entreprise, lorsqu'elle est positive, est considérée comme l'un des actifs incorporels les plus précieux qu'une organisation puisse posséder. L'image de l'entreprise est donc fondamentale pour le succès de l'entreprise. »¹⁰³

-Selon Aguilera- Caracuel & Guerrero-Villegas (2018) « les entreprises qui s'engagent dans des activités sociales et durables peuvent améliorer leur image et réduire leurs coûts d'exploitation, ce qui les rend de plus en plus compétitive sur le marché. »¹⁰⁴

Section 03 : La RSE et les employés

Les travaux de recherche liés à la RSE aient augmenté au cours de la dernière décennie, l'impact potentiel des initiatives de RSE sur les perceptions, les attitudes et les comportements des employés a été largement négligé. Par conséquent, à travers cette section nous allons présenter et comprendre l'impact de la RSE sur les perceptions des employés peut être très bénéfique pour une organisation car la RSE peut être utilisée comme un outil tactique pour développer une main-d'œuvre plus stable et plus loyale.

1- Pourquoi s'intéresser aux employés ?

Comme le soulignent Aguilera et al., (2007), Les employés reçoivent peu d'attention dans la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises. C'est très surprenant quand on sait

¹⁰³ LAGOUBI & BALHADJ / Revue AME, Vol 4, No 2, P756

¹⁰⁴ Idem

qu'ils sont le moteur du fonctionnement et de la performance d'une organisation. De plus, de par leur appartenance à l'entreprise, les employés contribuent, réagissent et sont les premiers concernés des initiatives RSE de l'organisation. Ils sont donc un pion essentiel de la performance sociale de l'entreprise¹⁰⁵ (Aguilera et al., 2007).

Enfin, outre leurs compétences propres, les employés ont également un impact sur les performances de la firme de par leurs comportements puisque ce sont eux qui détiennent le capital humain, et non la firme. Ils sont en effet des individus libres de choisir leurs comportements et leur engagement au travail. Car même si la firme a accès à ce capital humain pour déployer ses objectifs stratégiques, elle dépend des agissements des employés dont les conséquences peuvent être aussi bien négatives que positives). L'employé se comportant en reflet de la manière dont l'organisation le traite, il exécute une attitude négative au travail s'il perçoit son entreprise comme irresponsable.

En revanche, s'il la perçoit comme éthique et responsable, il adoptera une attitude positive et voudra même augmenter sa productivité au travail, c'est pourquoi, il est primordial de développer un capital humain aussi bien compétent qu'aligné avec la stratégie de la firme à travers l'attraction, le développement, le maintien et la rétention des employés.

1-1 Le rôle des employés dans la RSE des PME

Ces spécificités impactent la façon dont la RSE se concrétise en PME, les relations de proximité génèrent en effet des processus de réciprocité, de confiance et de coopération qui favorisent la prise de responsabilité sociétale des PME, ces processus sont mis en œuvre de façon plus intuitive, informelle que stratégique, l'essence de la RSE résidant dans l'implémentation de pratiques responsables à tous les niveaux de l'organisation, dans une culture d'entreprise plutôt que dans la formalisation.

Ce sont en particulier dans les relations aux salariés que se posent les plus grandes questions éthiques en PME, ces relations étant d'ailleurs l'un des moteurs principaux de la RSE pour le dirigeant de PME, Si le dirigeant de PME entretient des relations fortes et protectrices avec les salariés, ces derniers quant à eux, jouent un rôle important dans les orientations et la mise en place de la RSE en PME, les relations relativement proches et informelles entre dirigeant et salariés confèrent à ces derniers une considération spéciale et des responsabilités non écrites qui impactent l'organisation, les PME sont caractérisées par une confiance mutuelle entre les

¹⁰⁵ Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: à multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (3), 836 -863.

membres de l'organisation, un engagement dans l'entreprise et l'intégration facilitée des buts individuels dans l'organisation, qui impactent la mise en œuvre de la RSE, Les salariés apparaissent alors comme des agents moteurs de la RSE en PME.

D'un point de vue managérial, les PME ont intérêt à prendre en considération et à tirer parti de cette influence des salariés, les salariés de PME ont souvent une meilleure compréhension des enjeux RSE et sont plus aptes à influencer la stratégie RSE de leur entreprise que les clients, en effet l'implication des salariés de PME dans le processus de décision lié à la RSE prend du temps mais est essentielle car elle responsabilise les salariés à l'égard d'une organisation sur laquelle ils ont de fait une grande influence.

2- La perception de La RSE par les salariés

Bien que le point de vue du salarié apparaisse donc primordial tant pour l'initiative que pour le déroulement de programme d'action dans le champ de la RSE, son point de vue semble encore mal connu.¹⁰⁶

Si beaucoup de recherches ont été consacrées à l'histoire et à l'impact de la RSE sur les parties prenantes externes (investisseurs, société civile, etc.) peu l'ont été vis-à-vis des salariés.

Or, les salariés sont à la fois des déterminants, des leviers (ou des freins) et parfois des destinataires de la RSE. Pour cette raison une GRH attentive aux changements qu'introduit la RSE dans les attitudes et les comportements des salariés devrait voir le jour dans les prochaines années. Le point de départ de cette nouvelle GRH réside dans une connaissance et une compréhension de la perception de la RSE par les salariés¹⁰⁷

Les salariés représentent l'une des principales parties prenantes de l'entreprise. Ils sont destinataires de la stratégie RSE engagée par l'entreprise, sont aussi considérés comme des acteurs clefs de la mise en place et la mise en œuvre efficace d'une démarche socialement responsable. Ils peuvent contribuer à la performance de l'organisation à travers leur engagement et identification envers elle, ainsi que par la promotion de son image RSE en externe.¹⁰⁸

Les salariés sont vus comme une partie prenante particulièrement saillante. Mercier (1999) affirme que « le personnel est un partenaire vital pour l'entreprise. Il est très dépendant de la firme pour son bien-être. L'entreprise a donc une responsabilité forte envers ses employés ». ¹⁰⁹ En effet, les salariés sont considérés comme la seule partie prenante qui puisse figurer à la fois en amont, au centre et en aval de la RSE. Le salarié peut être à l'origine d'une action de RSE,

¹⁰⁶<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01583104>

¹⁰⁷Revue de gestion des ressources humaines 2012/1 (N° 83),

¹⁰⁸ Idem

¹⁰⁹ Idem

Le plus souvent il est l'acteur principal, ou l'un des acteurs du programme d'actions et dans certains cas il en est également le bénéficiaire.

3- La RSE et la motivation des employés

La motivation au travail peut se définir comme « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ». ¹¹⁰

Pour activer ce processus, certains facteurs et déterminants sont nécessaires. Les déterminants de la motivation ont été identifiés à travers différentes théories de la motivation :

Selon Maslow « la motivation serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement ». ¹¹¹

Hertzberg quant à lui indique que « ce sont les besoins psychologiques qui sont associés aux facteurs de motivation ». ¹¹²

Les pratiques de responsabilité sociale en matière de gestion des ressources humaines, telles que l'équité salariale, un environnement de travail propre et sûr, les opportunités de formation, la santé et l'éducation des travailleurs et de leurs familles, l'autonomisation, les horaires de travail flexibles, peuvent apporter des avantages aux entreprises en améliorant le moral des employés et la productivité. Réduire l'absentéisme et le turnover en même temps. Les entreprises responsables qui traitent leurs employés avec respect ont des employés plus productifs et qui restent plus longtemps avec l'entreprise.

S'engager dans un processus de réformes qui visent l'amélioration de la situation des employés à l'intérieur des entreprises, c'est à ce titre que la RSE s'est associée à la fonction des Ressources Humaines. Cette association est très bénéfique pour l'entreprise non seulement pour motiver les salariés et augmenter leur productivité, mais aussi pour faciliter l'opération de recrutement.

Parce qu'un employé éventuel cherche tout d'abord la sécurité d'emploi et le sentiment d'appartenance, et les entreprises qui jouissent d'une bonne réputation sur le plan de la RSE, ce sont des entreprises qui cherchent à inspirer confiance et à définir leur réputation sur le marché. La RSE permet à l'entreprise de se procurer une image de marque auprès des employés qui pourrait influencer les personnes cherchant à travailler pour l'entreprise. La gestion durable des RH est au cœur de cet objectif.

¹¹⁰ Roussel, P., et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). La motivation au travail : concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse

¹¹¹ Article revue *Prospectives*, Volume 18, Numéro 1 et 2.

¹¹² Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1-2), 52-63

4-L'engagement des salariées grâce à la RSE

L'engagement des salariés est une préoccupation majeure des dirigeants de Petites et Moyennes Entreprises (PME), et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) propose de nombreuses pistes d'action pour accroître significativement la participation active et durable des salariés au développement de l'entreprise. "Entreprise. L'engagement des employés dans ce processus peut redéfinir une gouvernance participative efficace et sélectionner les bons programmes pour améliorer les conditions de travail et les relations.

4-1 L'implication des salariés dans la démarche RSE

L'engagement est un résultat, Il émerge du plaisir et du sens que l'on trouve dans son travail, la RSE permet de fédérer les équipes, de créer de la confiance, de donner du sens et d'augmenter l'engagement des salariés.

Quand on sait que la plupart des salariés souhaitent s'impliquer dans la construction de la stratégie de l'entreprise, la RSE est une belle opportunité pour y répondre. En choisissant un mode de travail plus collaboratif et inclusif, les dirigeants et les managers ont la possibilité d'augmenter l'engagement de leur équipe.

La norme ISO26000 liée à la RSE propose 2 axes pour les salariés :

- La gouvernance
- Les relations et conditions de travail

Dans les PME, ce sont les deux sujets les plus investis aujourd'hui dans les démarches RSE.

4-1-1 La gouvernance pilier de l'engagement

La gouvernance est le système par lequel une entreprise prend des décisions stratégiques et opérationnelles et les applique pour atteindre ses objectifs. La prise de décision repose sur des procédures formelles et des mécanismes informels.

4-1-2 Des améliorations de conditions de travail bien choisies

Dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises, les entreprises sont amenées à s'interroger sur leurs pratiques, notamment en matière de relation employeurs-salariés et de dialogue social avec les représentants du personnel. Sécurité de l'emploi, qualité de vie au travail et, plus récemment, bien-être au travail, ces tendances ont conduit des décennies à des programmes d'amélioration des conditions de travail. Parmi les nombreuses mesures déployées par les entreprises, certaines apportent une réelle valeur ajoutée.

La RSE accélère l'embauche et l'engagement des employés, et en fait, l'engagement des employés est plus élevé lorsque les entreprises développent des valeurs et des programmes de RSE spécifiques. Ainsi, la relation entre l'engagement et la fidélité des employés et la RSE est profonde aujourd'hui, et il y a un mouvement croissant autour des questions de responsabilité d'entreprise dans lesquelles non seulement les employés veulent être impliqués mais ils veulent le faire savoir c'est une opportunité à ne pas négliger pour les employeurs, afin de créer une communauté d'entreprise plus solide et de valoriser leur marque, en interne comme en externe.

Conclusion

Ce chapitre permet de mettre en évidence la complexité du concept de performance, mot composé aux sens multiples et mot ambigu, car aux définitions multiples, et d'appréhender les différents aspects de la performance de l'entreprise. Après avoir introduit la définition et les différents types de performance, nous essayons de lier performance et RSE, nous introduisons quelques types de performance et visions de la RSE.

Ensuite, nous nous sommes concentrés sur l'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur les PME. Plus précisément, nous voulions voir si la RSE avait un impact sur l'image de l'entreprise et la motivation des employés. L'intérêt de cette étude est lié à l'image de l'entreprise et à la motivation des employés comme facteurs pouvant attirer et retenir les ressources humaines. L'attraction et la fidélisation représentent aujourd'hui les défis auxquels sont confrontés les chefs d'entreprise.

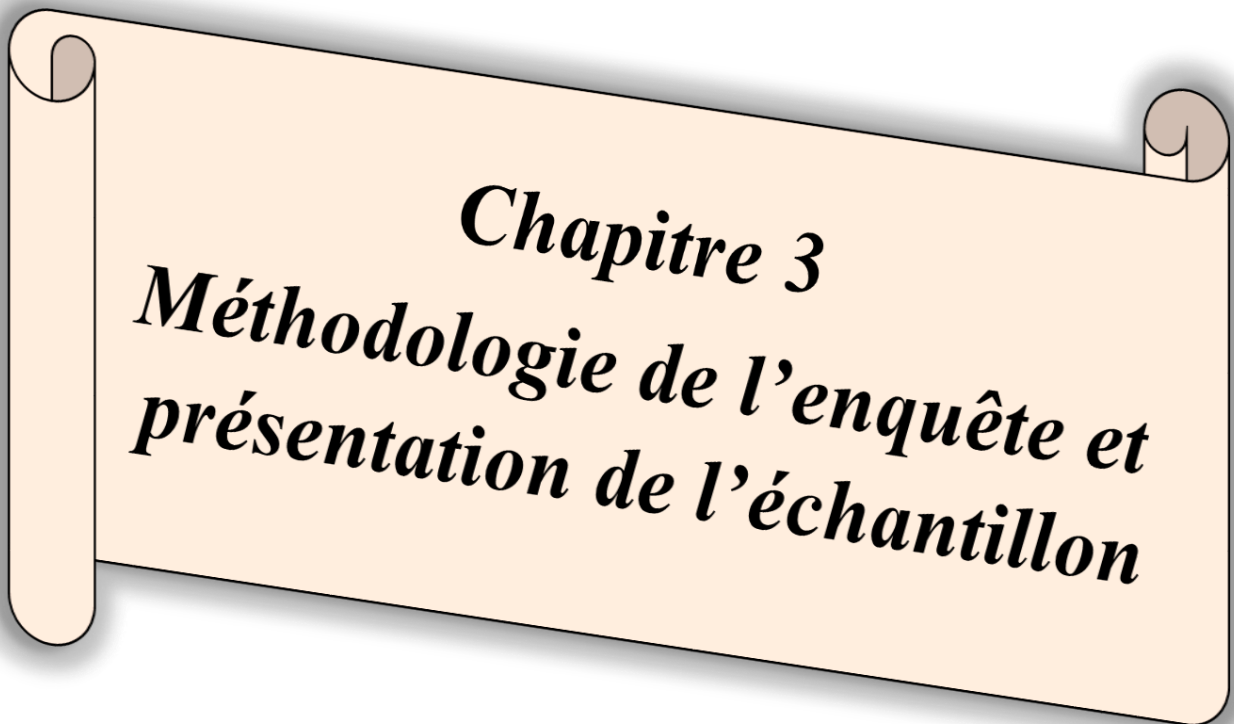
Au niveau de l'image, nous avons constaté que la responsabilité sociale contribue à créer une image positive de l'entreprise. De plus, nous constatons que chaque dimension de l'environnement et de la société a un impact sur l'image de l'entreprise. Nous avons également constaté que les pratiques sociales ont un plus grand impact sur l'image de l'entreprise que les pratiques environnementales.

Au niveau de la motivation, nos recherches montrent que les pratiques de RSE ont un impact positif sur la motivation des employés, et les résultats montrent également que toutes les dimensions de la RSE ont un impact sur la motivation. Par ailleurs, les résultats nous amènent à conclure que les pratiques sociales, principalement des pratiques de GRH responsables, influencent plus la motivation RH que les pratiques environnementales.

Pour finir nous avons dressé un état de la littérature sur les perceptions de la RSE par les parties prenantes et les employés. Ensuite, les différentes variables pouvant jouer un rôle médiateur

dans la relation entre les perceptions de la RSE et la relation au travail des salariés seront analysée.

Au regard de ces résultats, nous pouvons conclure que la RSE a un effet sur l'image et la motivation, et donc sur l'attractivité et la rétention de la main-d'œuvre. En effet, une bonne image corporative est un atout pour attirer et retenir les employés. Une entreprise qui adopte un comportement responsable sera évaluée positivement non seulement par les employés, mais aussi par les chercheurs d'emploi.



Introduction

Après un chapitre théorique qui a été consacré à l'étude de l'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la performance de l'entreprise, nous avons choisi de mener une étude de terrain sur le cas des entreprises de la ville de Bejaia pour mesurer et évaluer l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise, et comment cette démarche contribue à améliorer l'image de l'entreprise, on a également découvert les mesures mises en place pour assurer la sécurité et le bien-être des salariés, et comment ces derniers sont motivés au sein de l'entreprise. Pour cela, la stratégie consiste à procéder par enquête en mettant en place un questionnaire destiné aux différents cadres des entreprises de la ville de Bejaia.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1- Historique de création de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat « Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

2- Situation géographique

Le port de Bejaia, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

□ Mouillage

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m. Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

□ Accès au Port

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

□ Bassins du Port

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

-Bassins de l'avant-port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. l'avant-port est destiné à traiter les navires pétroliers.

-Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.

-Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

3-Missions et activités de l'EPB**3-1 Ses Missions**

-La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays.

-Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

-Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

-L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

3-2 Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.

- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

4- Descriptif des services

1- L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie. L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage

2- Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

3- Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

4- Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

5- Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

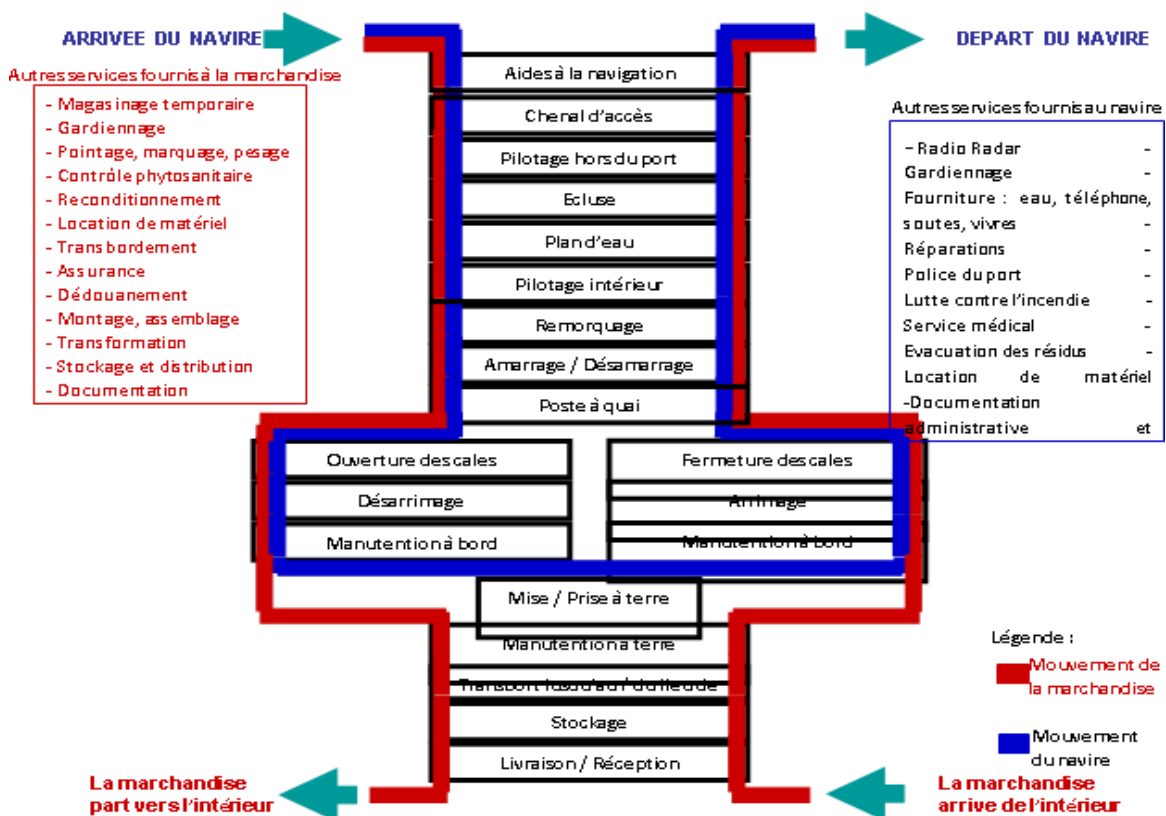
La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

6- Les prestations logistiques extra-portuaires : Elle consiste à transférer les marchandises conteneurisées vers la zone logistique extra-portuaire de TIXTER (Bordj Bou Arreridj) qui est régit en régime douanier « Port sec ». Toutes les autres prestations logistiques se feront au niveau de ladite zone, à savoir, les levages, le dépotage/empotage de conteneurs, le groupage et dégroupage de marchandises, l'emmagasiner, la livraison de conteneurs sur site des clients ...

Par ailleurs, d'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Scanning de conteneurs.
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).
- Traitement des passagers.

Figure N°10 : Processus d'acheminement d'un navire.

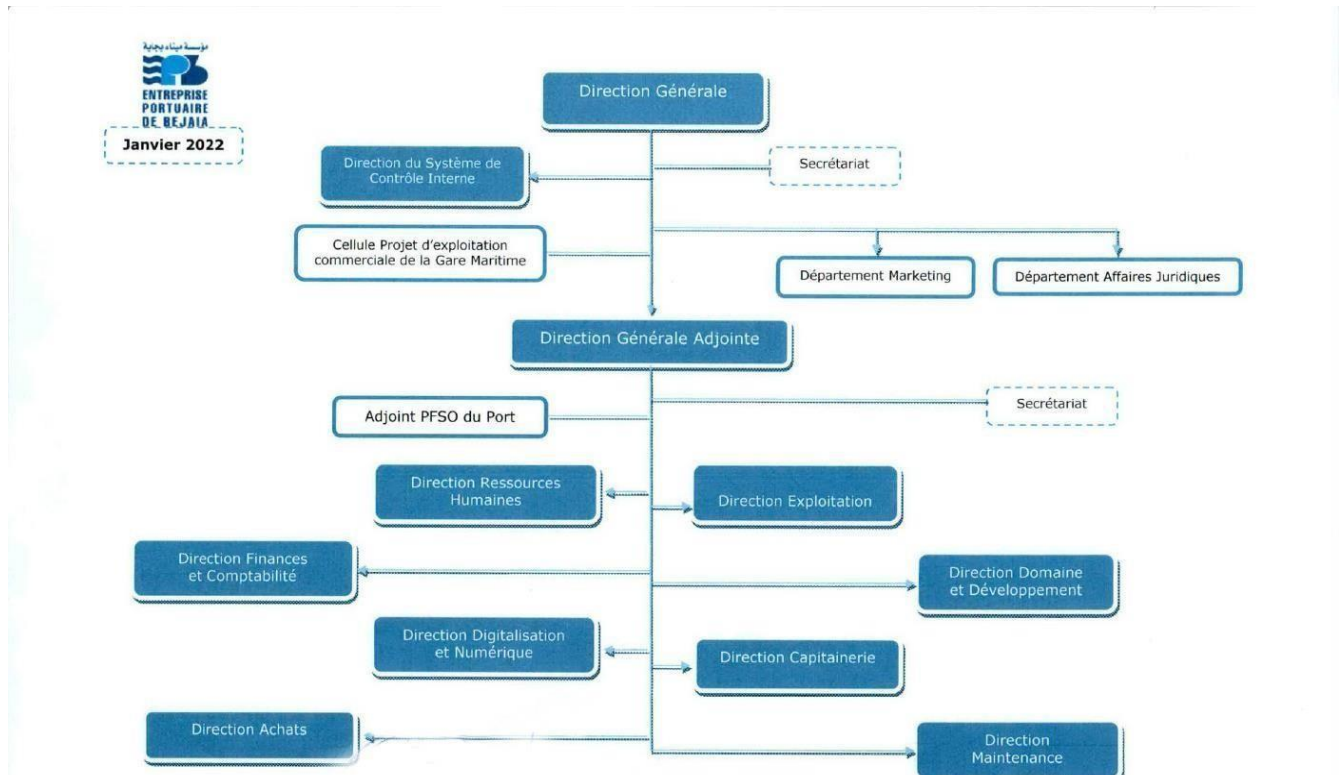


Source : Entreprise portuaire de Bejaia.

5-Organisation de l'EPB

5-1 Organigramme

Figure N°11 : Organigramme de l'entreprise.



Source : Entreprise Portuaire de Bejaia

5-2 Différentes structures

L'EPB est organisé selon des structures opérationnelles et fonctionnelles :

a) Structure opérationnelle

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients

Direction de l'Exploitation : Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port et des zones extra-portuaires.

Direction Capitainerie : Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonnerégulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage :** La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotes, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage :** Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage :** Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.
- **Remorquage :** Il s'agit d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants.

Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.

Direction du Domaine et Développement : A pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (Pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

Direction Maintenance : Elle est chargée de la maintenance des :

- Engins logistiques de manutention (Grues, chariots élévateurs, tracteurs remorques...).
- Engins terrestres de servitudes (Camions lourds pour les déchets, véhicules légers...).
- Engins navals (Remorqueurs).
- Engins navals de servitude (Canots d'amarrage, vedettes ...).

b) Structures fonctionnelles :

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

Direction Générale (DG) : Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

Direction du Système de Contrôle Interne (management intégré) : Elle est chargée :

- Elaboration et exécution et suivi des missions d'audit.
- Gestion des risques.
- Le contrôle de gestion.
- Suivi du patrimoine de l'entreprise

Direction des Finances et Comptabilité (DFC) : Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.

Direction des Ressources Humaines (DRH) : Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel (fichier).

Direction de la Digitalisation et la Numérisation : Elle assure :

- Développement et l'intégration des solutions informatiques.
- Veille technologique.
- Amélioration et au développement du système d'information de l'entreprise.
- Sécurisation et sauvegarde de la base de données.

Direction des Achats : Elle assure :

- Encadrement et la gestion de tous les achats de l'entreprise.
- Réalisation des investissements de l'entreprise.
- Gestion optimale des stocks.

Direction logistique (DL) : Elle est chargée de la maintenance et d'engins.

6- Les infrastructures et les équipements**▪ Les infrastructures portuaires**

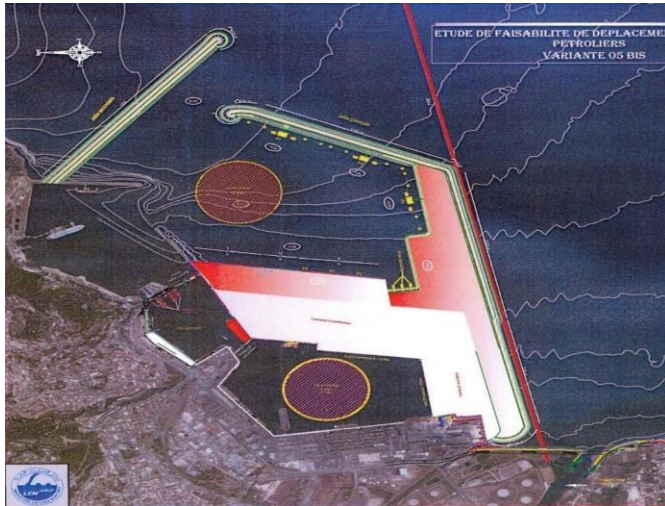
- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivants.
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

▪ Les principaux équipements

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux pont-bascule pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Quatre steaker de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Quatre tracteurs RoRo et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé...etc.).

7-perspectives de développement du port de Bejaia

Figure N°12 : Plan d'aménagement projeté du port de Bejaïa



Source : Entreprise Portuaire de Bejaia

Première phase (Court terme)

- Dragage des trois bassins du port ;
- Confortement du quai et de la passe de la Casbah ;
- Réalisation de la protection cathodique des appontements remorqueurs, du poste gazier et huilier et du port pétrolier ;
- Uniformisation du mode de défenses d'accostage au niveau des quais ;
- Extension de la voie ferrée existante vers le poste 14 et ce, aux vues de l'exportation du minerai de zinc (Gisement de Tala hamza).
- Création d'un centre commercial au niveau de la nouvelle gare maritime.

Deuxième phase (Moyen terme)

- Réalisation de douze (12) postes à quai sur un linéaire de 1 113 ml, avec un tirant d'eau de 16 m ;
- Création de 72 Ha de terre-plein ;
- Réalisation d'une jetée d'une longueur de 3 530 ml.

Troisième phase (Long terme) :

- Déplacement du port pétrolier ;
- Réalisation d'un port de plaisance (Marina) ;
- Réalisation d'une extension du port de commerce d'une surface de 156 Ha.

Par la présentation de l'organisme d'accueil on a donné une image générale de l'entreprise et son fonctionnement interne et externe ainsi elle nous a permis de définir brièvement les missions et le rôle de chaque service, on a cité par la suite ces infrastructures et ces équipements enfin on a clôturé cette section par démontrer les trois phases du développement du port de Bejaia.

Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche

Cette section est consacrée à la formulation du questionnaire, à la détermination de l'objectif de l'enquête, la démarche suivie ainsi que les difficultés rencontrées puis à l'interprétation et la discussion des résultats obtenus.

1. Démarche de l'enquête

Notre enquête est basée sur une démarche quantitative ce qui nous a permis d'enrichir et d'étayer notre travail, nous avons donc choisi de distribuer un questionnaire dans plusieurs entreprises au niveau de la ville de Bejaia afin de faire un lien entre ce qui a été traité dans la partie théorique et ce qui a été constaté durant notre stage. L'objet d'étude cherche à déterminer l'importance de la RSE pour l'entreprise autant que pour l'environnement et notamment à découvrir si l'engagement de l'entreprise dans une telle démarche a un effet sur sa performance.

2. L'objectif de l'enquête

Une étude exploratoire et descriptive a été réalisée dans le but de déterminer l'importance de la RSE et découvrir son influence sur l'entreprise, et qu'elle avantages apporte-elle pour l'environnement. Cette étude est complétée par un travail de terrain en ayant recours à un questionnaire par enquête. Cette dernière est réalisée auprès des différents services de l'entreprise portuaire de Bejaia ainsi que d'autres entreprises de la ville.

Comme indiqué le but de notre enquête, cette dernière consiste obtenir des réponses à notre problématique de recherche et de mieux comprendre l'importance de la responsabilité sociale

des entreprises(RSE) et son impact sur la performance des entreprises au niveau de la ville de Bejaïa, et de mieux apprécier son rôle.

3. Outils méthodologique et type de l'enquête :

La méthodologie de cette étude repose sur la méthode hypothético-déductive et par le biais des données émanant d'une enquête réalisée sur la base d'un questionnaire auprès des différentes entreprises et du port de Bejaia. Le formulaire d'enquête est constitué d'une série de questions liées au sujet de recherche, et permet aux enquêtés de répondre avec un niveau d'objectivité et de précision appréciable.

Il nous semble que le choix de cette technique est le plus approprié, car c'est une méthode non probabiliste, basée sur l'échantillonnage bien ciblé pour obtenir des renseignements qualitatifs ou quantitatifs ou des précisions accrues.

4. La structure du questionnaire

La conception du questionnaire a été faite en tenant compte des objectifs visés par l'enquête. De manière générale, le questionnaire d'enquête que nous avons élaboré, contient plusieurs types de question à savoir :

→ **Questions fermées** : c'est des questions d'ordre général qui aident à comprendre les points de vue et de rapprocher du processus de vérification de certaines situations.

A cet effet, nous avons distingué deux formes :

* **Les questions fermées dichotomiques** : le répondant sélectionne uniquement une réponse parmi deux réponses. Par exemple :

-La RSE est-elle appliquée dans votre entreprise ?

Oui Non

***Les questions fermées à choix multiples** : Dans ce cas, les réponses sont établies à l'avance et le répondant choisit une ou plusieurs alternatives. Exemples

-Qui s'occupe de la RSE dans l'entreprise ?

-La direction

-un service dédié à la RSE

-tout service et toute personne impliquée dans l'entreprise

-Autre

→ **Questions à classement hiérarchique avec échelle** : Questions qui invitent l'enquêté à attribuer une note à des propositions. Exemple :

-Comment évaluez-vous les conditions au travail ou le bien-être des salariés ?

Pas importante moins importante importante plus importante

→ **Question ouverte** : ce genre de questions ne contient pas de réponses préétablies, elle sert à approfondir et à explorer un sujet vague et particulier. Le répondant a la liberté de s'exprimer et d'avancer ses arguments autour de la question posée. Dans ce cas, il est appelé à donner son opinion, ses propositions, et éventuellement ses remarques. Les réponses sont longues et spontanées contenant de nouvelles idées. Nous citons à titre d'exemple cette question posée.
Exemple

-Selon vous, comment la RSE peut avoir des impacts positifs sur la performance de votre entreprise ?...

5. Conditions de déroulement de l'enquête et les difficultés rencontrées

L'enquête finale s'est déroulée sur une période de 35 jours, allant du 17 avril au 22 mai.

Pour mieux enrichir notre travail, nous avons distribué «76 » questionnaires tout à fait en anonyme, qui se composent de questions destinées aux cadres des entreprises. Notre échantillon comporte six entreprises de service « ENMTP, NAFTAL, SONATRACH, CEVITAL, MTA » et L'EPB dont on a effectué notre stage pratique, on a également pris comme échantillon les deux entreprises agroalimentaires « TOUDJA et CANDIA ». Sur les «76 » questionnaires distribués, nous avons pu récupérer «62 ». La distribution du questionnaire est réalisée par nous-même auprès des acteurs concernés. Enfin, après la collecte des données le traitement s'est effectué à l'aide du logiciel sphinx.

Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de cette enquête résident dans le non coopération de quelques rares répondants, soit ils ont refusé de répondre, soit ils n'ont pas tenu leur engagement. Les raisons évoquées sont les mêmes, liées à leurs manques de temps libre ou bien à leur indisponibilité. Les autres explications de ces difficultés sont énumérées dans les points ci-après :

- Le nombre de questionnaires retournés quasiment vides s'élève à «5 » à cause de refus explicites et le manque de temps.

- Le nombre de questionnaires remplis et qui ont été annulés est de (3) en raison de la contradiction dans leur réponse ;
- Quelques entreprises ont catégoriquement refusé de prendre le questionnaire, soit parce qu'ils craignent l'exploitation des informations à des fins non scientifiques malgré l'autorisation délivrée par le département et joint au questionnaire, soit parce que leur chef hiérarchique les a ordonnés de refuser d'effectuer toute autre tâche non liée à leur fonction principale.

À cause de ces contraintes, notre tâche s'est avérée difficile, notamment en ce qui concerne la perte du temps, quelques exemplaires restent non récupérés à ce jour mais cela n'a pas eu un grand effet sur notre enquête.

Tableau N°4 : Le bilan de l'enquête

	Distribués	Recupérés	Rejetés	Retournés vide	Valider
EPB	14	14	0	0	14
ENMTP	6	6	1	3	2
CEVITAL	6	6	0	0	6
SONA-TRACH	13	13	0	0	13
NAFTAL	20	18	2	2	14
MTA	6	0	0	0	0
TOUDJA	5	5	0	0	0
CANDIA	6	0	0	0	0

Source : établi à partir des résultats de l'enquête, auteur, 2022

L'expérience qu'on a acquis durant ce stage au niveau de l'entreprise portuaire de Bejaia l'EPB avec plusieurs responsables des différents services à savoir management intégré, finance, ressources humains, contrôle interne, maintenance et service informatique, nous a permis de découvrir comment la RSE est appliquée au sein de l'entreprise, on a également pu connaître les différentes procédures que les employés doivent suivre et contrôler , les mesures prises en charge envers l'environnement et celles qui assurent la qualité de services pour le client, ainsi que les conditions de travail qui assurent la sécurité des salariés et leurs droits, leurs bien être dans l'entreprise afin de leurs permettre de se sentir partie intégrante de cette dernière, on a également découvert les normes prise en charge par l'entreprise (la norme ISO 9001, ISO

14001). Sachant que cette dernière n'est plus certifiée depuis 2015, mais les salariés ont maintenu les mêmes mesures qu'avant en respectant jusqu'à présent les exigences des normes qui sont devenues leurs quotidiens de travail que ce soit envers l'environnement ou le client.

ISO 9001 :2015 Management de qualité : ISO 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité. Il s'agit de la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation), cette norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. Toutes les exigences de l'ISO 9001 :2015 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.



Source : norme-iso-9001

ISO 14001 :2015 Management environnementale : ISO 14001 est une norme internationalement reconnue qui établit les exigences relatives à un système de management environnemental. Elle aide les organismes à améliorer leur performance environnementale grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources et à la réduction des déchets, gagnant, par là même, un avantage concurrentiel et la confiance des parties prenantes.

ISO 14001 :2015 est applicable aux organismes de toutes tailles, de tous types et de toutes natures, et s'applique aux aspects environnementaux de ses activités, produits et services que l'organisme détermine et qu'il a les moyens soit de maîtriser, soit d'influencer en prenant en considération une perspective de cycle de vie. La présente Norme internationale n'établit pas de critères spécifiques de performance environnementale.



Source : norme-iso-14001

Cette section a été consacré à la démarche méthodologique retenue dans le cadre de cette étude, en effet nous avons opté pour un travail de terrain auprès des entreprises de la ville de Bejaia et l'EPB ou nous avons effectué notre stage par la technique d'enquête par questionnaire, Enfin, après avoir visité les différents services des entreprise et discuter avec les responsables, nous

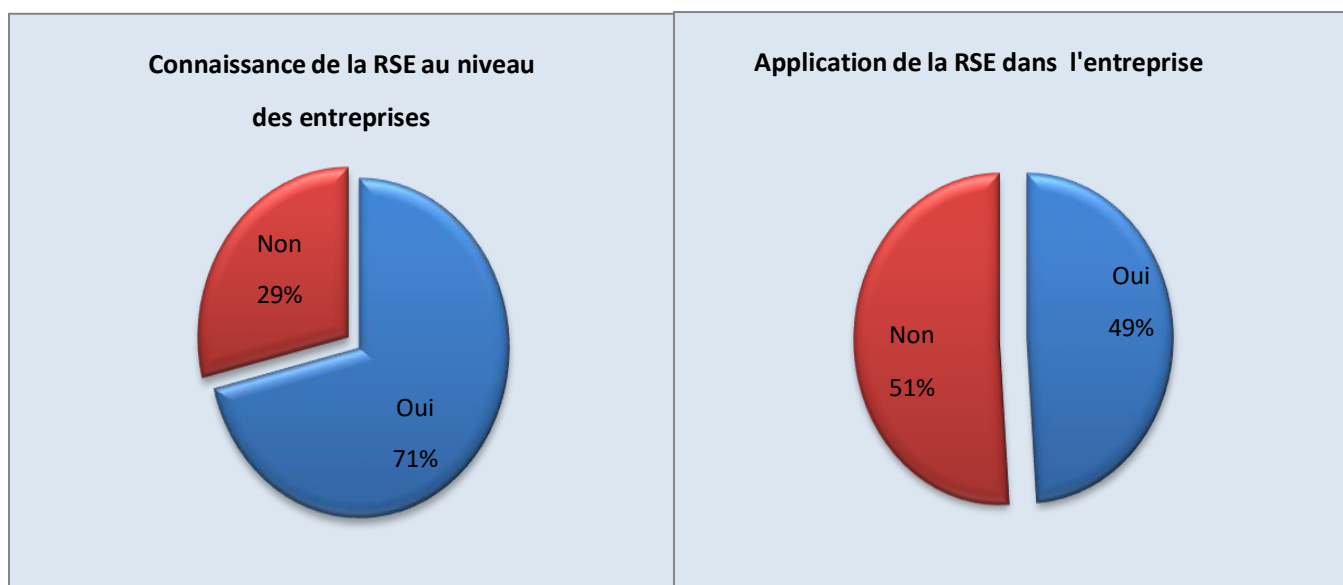
avons confirmé que l'entreprise portuaire de Bejaia ainsi que le restes des entreprises sont responsable envers l'environnement et leurs parties prenantes, nous avons découvert ainsi le rôle que joue la RSE et son impact sur la performance de l'entreprise et comment cette démarche améliore l'image de l'entreprise.

Section 03 : Analyses et interprétation des données

Le but de ce travail est de s'interroger sur la contribution de la responsabilité sociale des entreprises à leur performance, les données utilisées sont issues d'une enquête par questionnaire auprès des entreprises sélectionnées par choix raisonné.

Figure n°13 : La connaissance de la RSE

	Oui	Non	Total
Avez-vous entendu de la RSE	37	15	52
RSE est elle appliqué dans votre entreprise	23	24	47
TOTAL	60	39	99



Source : résultat de l'enquête, Auteurs,2022

Commentaire

Dans ce présent tableau, nous renseignons le degré de connaissance de la RSE par les employés et le degré de son application au sein de l'entreprise. La première ligne liée à la connaissance de la RSE montre qu'un nombre de 37 employés sur un total de (52) ont déjà

entendu parler de ce terme, dont le pourcentage est de 71.2%, concernant le degré de l'application de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise, nous avons obtenu sur un total de 47 réponses, 24 réponses négatives et 23 réponses positives.

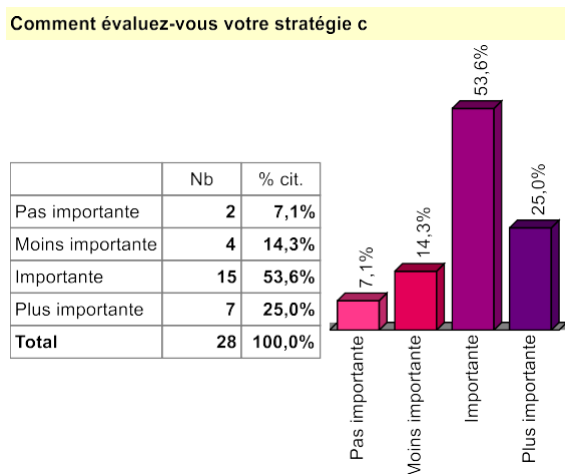
Nous constatons par ailleurs, que 39% des entreprises ne sont pas intégrées dans une démarche RSE. La Responsabilité Sociale des Entreprises ou RSE est devenue un thème important dans la gestion des organisations, une entreprise socialement responsable est celle qui est consciente des conséquences de ses actions spécifiques dans la sphère sociale, c'est-à-dire principalement sur ses employés.

La responsabilité sociale est un processus participatif impliquant de considérer les valeurs, les buts, les motivations des personnes impliquées dans la formulation de la stratégie de l'entreprise et la prise de décisions (Maclagan, 1999)¹¹³

D'après cette enquête de terrain, nous avons constaté que dans un premier temps, les entreprises refusaient de communiquer leurs responsabilités à l'extérieur, soit parce qu'elles n'y voyaient aucun avantage, soit parce qu'elles avaient peur de communiquer des informations dites confidentielles et sensibles. Le nouvel environnement les a incité à envisager une communication plus ouverte et transparente. Plus qu'une simple défense contre les pressions sociétales, la communication sur la responsabilité sociale des entreprises en particulier et les stratégies éthiques en général présentent des opportunités de marché pour les entreprises. Il est donc temps de présenter les différentes méthodes disponibles pour les politiques de communication RSE.

¹¹³ 1 Revue-management-et-avenir-2006-4-page-39.

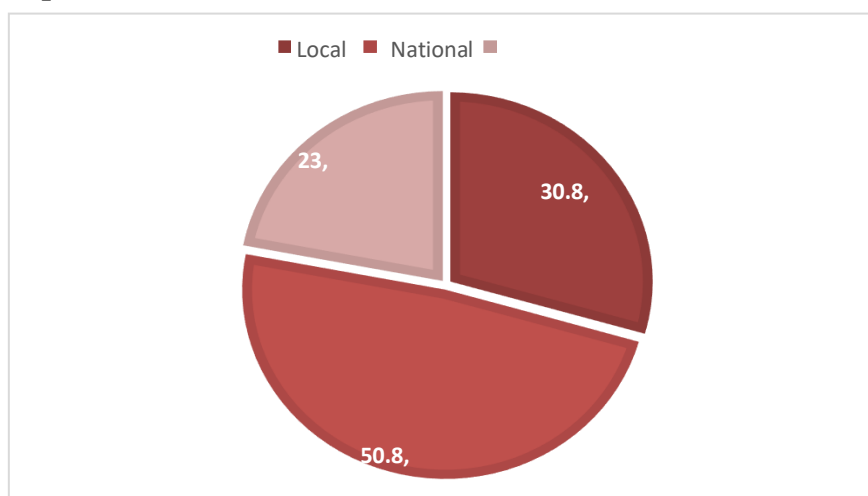
Figure n°14: L'évaluation de la stratégie commerciale après l'application de la RSE



Source : Résultats de l'enquête, Auteurs, 2022.

Commentaire

D'après les résultats de l'enquête sur le terrain, le diagramme en bâton ci-dessus représente l'évaluation de la stratégie commerciale des entreprises après l'application de la RSE, 53,6% des réponses ont évalué que la stratégie commerciale après l'application de la RSE est importante, et 25% l'ont évalué plus importante. Par contre, nous avons dans les deux premiers bâtons, un pourcentage de 14,1 considère l'application de la RSE moins importante, 7,1% carrément pas importante. D'après cette analyse, nous constatons que la responsabilité sociétale des entreprises joue un rôle important dans la plupart des entreprises, quelle que soit leurs tailles ou activités, elle est considérée comme un point de réussite de la stratégie commerciale des entreprises.

Figure n°15: la part de l'étendu du marché

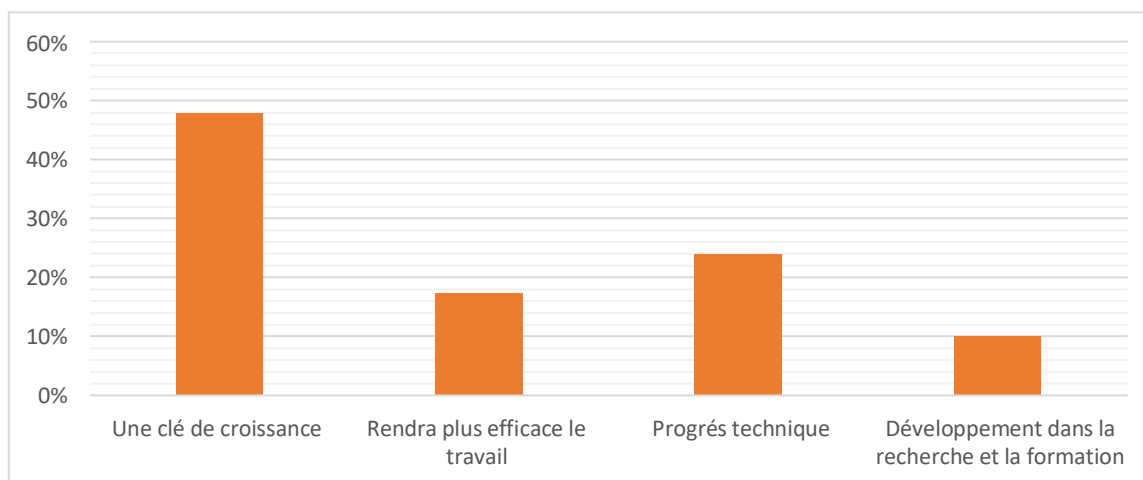
Source : résultats de l'enquête, Auteurs, 2022

Commentaire :

A travers les résultats de l'enquête concernant la part et l'étendu du marché, nous remarquons que la part au niveau national est très importante avec un taux de 50,8%. Par contre la part minimale revient aux transactions au niveau international. La plupart des entreprises activent dans des différents domaines.

Figure N°16 : le rôle de l'investissement dans votre entreprise

	NB	% Obs
Une clé de croissance	36	48%
Rendra plus efficace le travail	13	17,33%
Progrès technique	18	24%
Développement dans la recherche et la formation	8	10,66%
Total	75	100%



Source : résultat de l'enquête. Auteurs, 2022

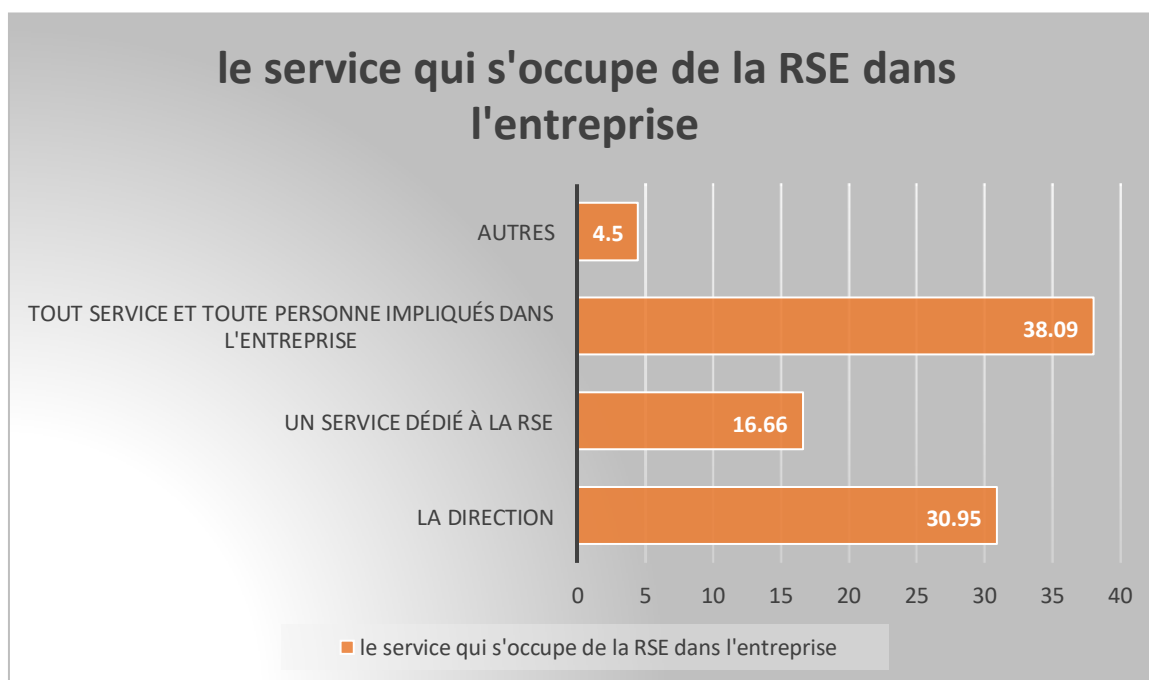
Commentaire :

La figure n°16 représente le rôle que joue l'investissement dans l'entreprise, nous pouvons constater d'après le diagramme en bâtons ci-dessus que la majorité des répondants considèrent l'investissement comme une clé de croissance, le premier bâton indique que 69.2 % des répondants trouve que l'investissement joue un rôle de croissance pour l'entreprise nous avons aussi 34.6% des employés qui ont considéré l'investissement comme un outil qui permet la progression technique, Quant à l'amélioration de l'efficacité du travail humain, 25% ont opté pour ce choix, Cependant nous avons remarqué que le taux de choix du développement dans la recherche et la formation est de 15.4% seulement.

Les réponses des salariés sont en fonction du poste occupé. D'après leurs réponses, l'investissement est la clé de la croissance en général, il permet de gagner du temps et d'augmenter la productivité, en utilisant des machines supplémentaires ou des machines plus efficaces ainsi que des logiciels, ce qui va rendre le travail humain plus efficace et va influencer le département recherche et développement et aussi, pousser les responsables des entreprises à former leurs employés. Nous avons donc constaté que la majorité des employés choisissent la première proposition (une clé de croissance), malgré le rôle de l'investissement dans les quatre (04) propositions, ce qui montre l'importance de l'investissement dans la croissance et le développement d'une entreprise.

Figure n°17 : Le service qui s'occupe de la RSE dans l'entreprise

	Nb	% obs
La direction	13	30,95%
Un service dédié à la RSE	7	16,66%
Tout service et toute personne impliquée dans l'entreprise	16	38,09%
Autres	6	4,5%
Total	42	100%

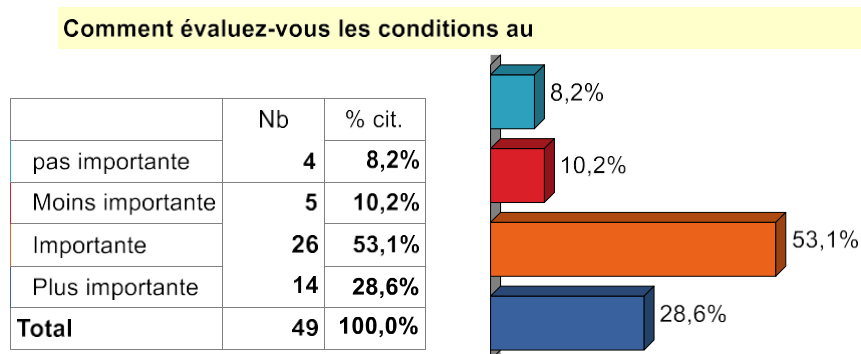


Source : Résultats enquête, Auteurs, 2022

Commentaire

Nous renseignons dans ce diagramme sur le service dédié à s'occuper de la RSE dans l'entreprise, en premier lieu nous avons constaté que la section « tout service et toute personne impliquée dans l'entreprise » avec un pourcentage de (30,8%), laquelle est sensée s'occuper de la RSE dans l'entreprise, suivi de la Direction avec un taux de 25%, et en dernier le service dédié à la RSE avec un taux de 13,5 seulement. Ce qui nous permet de constater que tout le personnel de l'entreprise prend en charge la démarche RSE et que les entreprises ne disposent pas actuellement d'un service totalement dédié à la RSE.

Figure n° 18 : L'évaluation des conditions au travail et le bien-être des salariées dans l'entreprise



Source : Résultats enquête, Auteurs, 2022

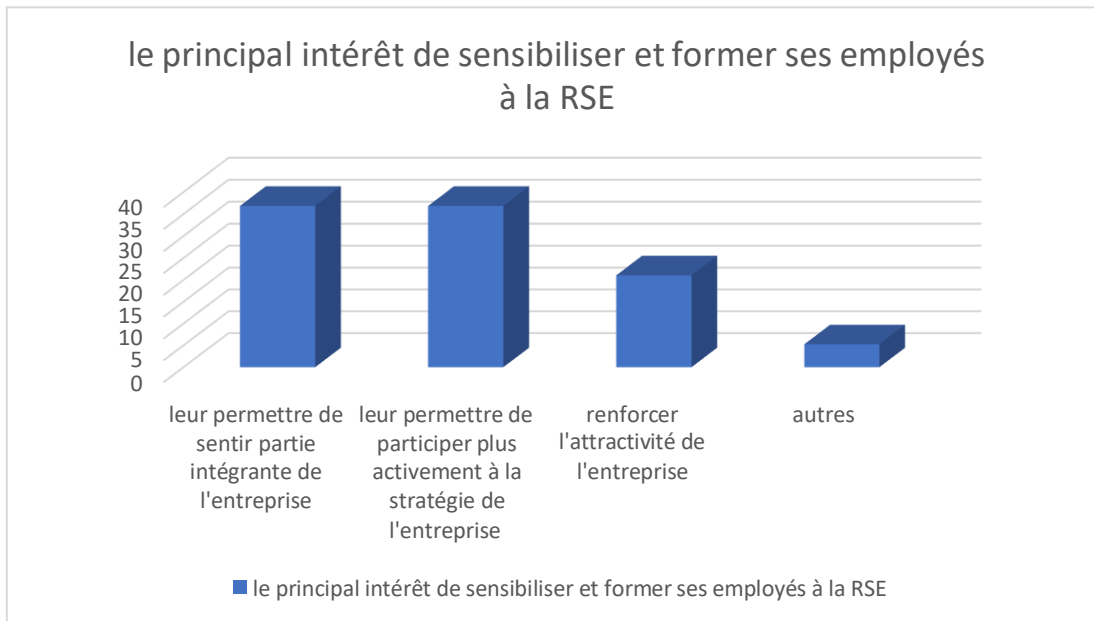
Commentaire :

La lecture de la figure montre que 53,1% des salariés de différentes entreprises ayant répondu au questionnaire, estiment que les conditions de travail et le bien être des salariés sont évalués comme étant importantes, d'autres ont jugé ces facteurs comme étant plus importants, tel que démontré par le tableau ci-dessus avec un taux de 28,6%, tandis que 9 répondants parmi 49 ont évalué que les conditions et le bien-être au travail sont moins importantes ou ne sont pas importantes. Ces résultats confirment la nécessité d'assurer les meilleures conditions de travail au sein de l'entreprise et le bien être des employés, ce qui les rends motivés, créatifs, productifs et loyaux et par conséquent, ils participent à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.

Une entreprise dans laquelle les salariés s'estiment heureux est une entreprise attractive et un élément clé de leur réussite.

Figure n° 19 : le principal intérêt de sensibiliser et former ses employés à la RSE

Nb		% obs
Leur permettre de sentir partie intégrante de l'entreprise	21	36,84%
Leur permettre de participer plus activement à la stratégie de l'entreprise	21	36,84%
Renforcer l'attractivité de l'entreprise	12	21,05%
Autre	3	5,26%
Total	57	100%



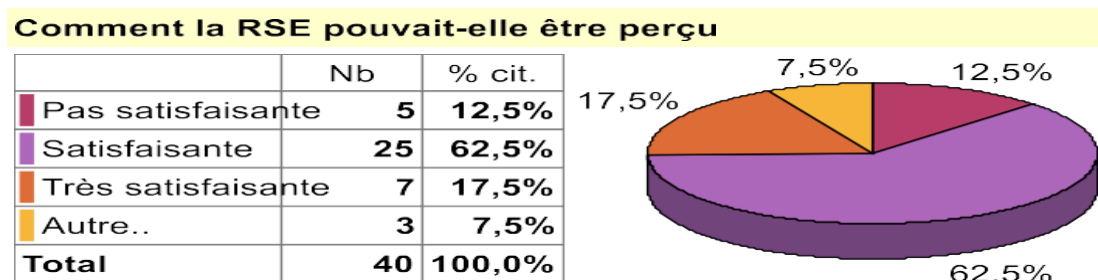
Source : résultat de l'enquête, Auteurs, 2022.

Commentaire :

Le diagramme ci-dessus montre que 73,68% des salariés pensent que la formation à la RSE va leur permettre de se sentir partie intégrante de l'entreprise et participer à la stratégie de cette dernière, alors que 21,05% des salariés estiment que la RSE renforce l'attractivité de l'entreprise.

En analysant le diagramme en bâtons, on constate que les salariés formés à la RSE seront plus impliqués dans le présent et l'avenir de l'entreprise. Cela va rendre les salariés fidèles à l'entreprise et les pousse à être créatifs, innovants et productifs, tout en réduisant l'impact sur l'environnement, qui est un sujet d'actualité des entreprises au niveau international, ce qui va donner une bonne image de l'entreprise et attirer de nouveaux clients qui partagent les mêmes valeurs.

Figure n°20: la perception de la RSE dans l'entreprise



Source : résultat de l'enquête, Auteurs, 2022

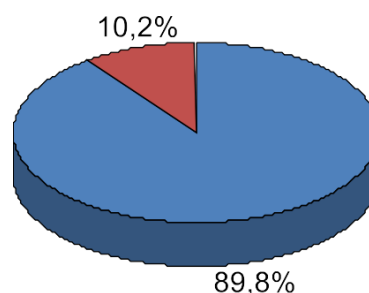
Commentaire

Les résultats de l'enquête nous révèlent que 62,5% des employés interrogés perçoivent la responsabilité sociale de l'entreprise comme étant satisfaisante, alors d'autres employés (17,5%) considèrent que la RSE est très satisfaisante. Enfin, un nombre de 5 employés croient que la RSE n'est pas satisfaisante.

D'après l'étude que nous avons effectuée au niveau des différentes entreprises, nous pouvons affirmer que malgré l'importance de la RSE pour la performance et l'image de l'entreprise, elle demeure juste satisfaisante, ce qui veut dire que les entreprises en question ne placent pas cette démarche au centre de leur intérêt.

Figure n°21 : La sécurité des employés au sein de l'entreprise

	Nb	% cit.
■ oui	44	89,8%
■ non	5	10,2%
Total	49	100,0%



Source : résultat de l'enquête, Auteurs, 2022

Commentaire

Les données de la figure montrent clairement que la majorité des répondants, à savoir 89.8% ont confirmé qu'ils ont un sentiment de sécurité au sein de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Nous réalisons donc après cette analyse que le fait de protéger les travailleurs contre les risques d'accidents fatals et les maladies, contribue à offrir un environnement de travail convenable, sans stress, favorable à un développement positif et enrichissant des ressources humaines.

Tableau N° 5 : Les problèmes rencontrés

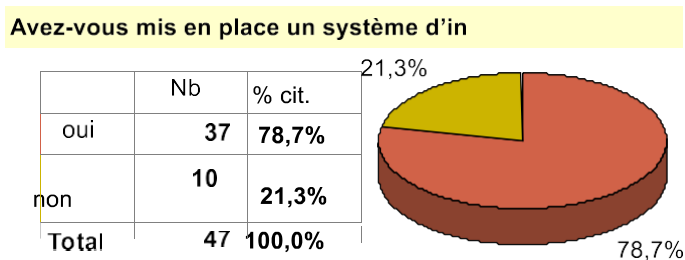
	NB	% obs.
Problèmes de coordination	28	38,8 %
Contestations des employés et conflit d'intérêts	11	15,27 %
Problèmes d'intégration	7	9,72 %
Evaluation des compétences	26	36,11 %
Total	72	100%

Source : Résultats enquête, Auteurs, 2022

Commentaire

D'après notre enquête au niveau de différentes entreprises, nous constatons que les problèmes de coordination ont été exposés par 38,8% des personnes interrogées. En effet, les problèmes les plus fréquents concernent l'incapacité des travailleurs à assurer l'agencement des tâches préalablement réparties en vue d'élaborer un ensemble cohérent, suivis de l'évaluation des compétences avec un taux de 36,11%, bien que cette dernière permette à l'organisation de connaître précisément les compétences de ses salariés et les rémunérer à leur juste valeur. La contestation des employés et conflits d'intérêt ont été révélés par 11 répondants comme étant un problème rencontré d'autant plus que les conflits d'intérêt affectent les décisions, l'objectivité ou la loyauté de l'employé envers son organisation, quant aux problèmes d'intégration, ils sont classés en dernier avec un pourcentage de 9,72.

Figure n 22: La mise en place d'un système d'information ou de pilotage



Source : Résultats enquête, Auteurs, 2022

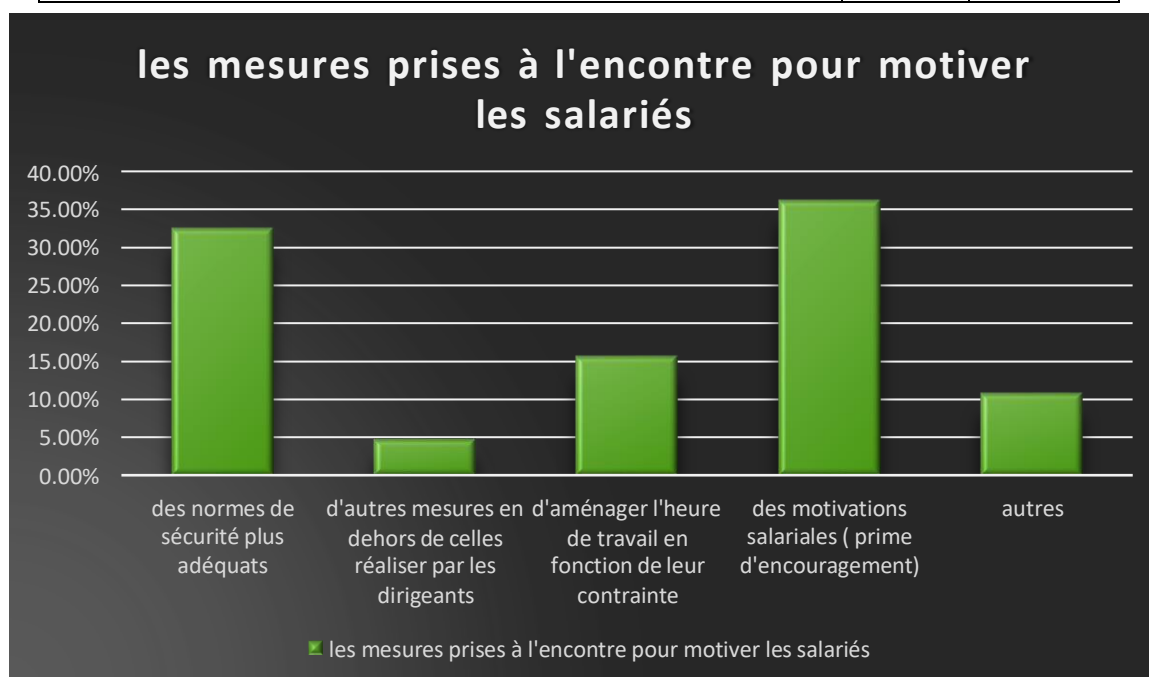
Commentaire

La figure ci-dessus montre que la majorité des entreprises sondées à savoir 78.7% disposent d'un système d'information et de pilotage, tandis que les autres, soit 21.3% n'ont pas mis en place un système d'information et de pilotage.

D'après cette analyse, nous constatons que le système d'information ou de pilotage joue un rôle central dans le fonctionnement de l'entreprise. En pratique, il permet d'améliorer l'efficacité du fonctionnement interne et facilite la prise de décisions de l'entreprise, il est également un outil important pour la communication externe de cette dernière.

Figure n°23 : Les mesures prises à l'encontre pour motiver les salariés

des normes de sécurité plus adéquats	27	32,53%
d'autres mesures en dehors de celles réaliser par les dirigeants	4	4,81%
d'aménager l'heure de travail en fonction de leur contrainte	13	15,66%
des motivations salariales (prime d'encouragement)	30	36,14%
Autres	9	10,84%
Total	83	100%



Source : Résultats enquête, Auteurs, 2022

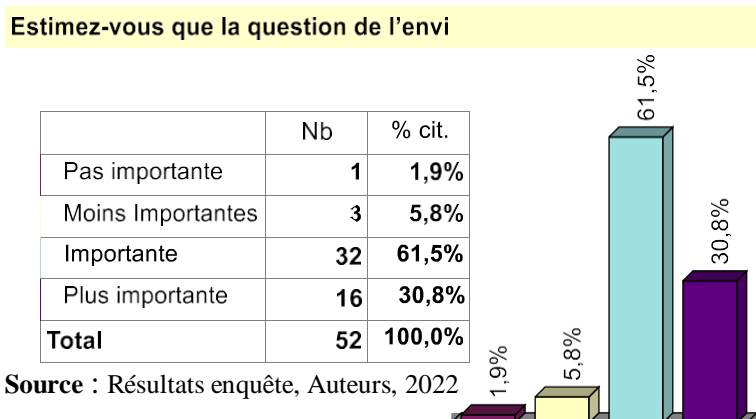
Commentaire :

Les données obtenues montrent que la motivation salariale est classée en premier lieu et représentée avec un taux de 36,14%, le deuxième bâton indique les normes de sécurité qui sont classées en deuxième lieu avec un pourcentage de 32,53%. En ce qui concerne les mesures d'arrangement des heures de travail, le taux est estimé à 15,66% parmi les mesures mises en

place. Quant aux autres mesures (en dehors de celles réalisées par les dirigeants), elles sont seulement à 4,81% ce qui montre qu'elles sont rarement appliquées.

D'après les résultats représentés dans le graphe ci-dessus, nous remarquons que les entreprises se concentrent plus sur le côté professionnel (norme de sécurité) et matériel (Prime) que sur le côté personnel.

Figure n° 24 : L'importance de l'environnement pour l'entreprise



Source : Résultats enquête, Auteurs, 2022

Commentaire

En analysant le diagramme en bâtons ci-avant, nous remarquons que 61,5% des répondants estiment que la question de l'environnement soit importante au sein de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, quant aux autres employés qui sont représentés par le deuxième bâton avec un pourcentage qui égale à 30,8%, ont opté pour la quatrième proposition qui est d'estimer l'environnement comme plus important. Le diagramme nous montre également qu'une minorité (7,7%) parmi les employés enquêtés, ont sous-estimé l'importance de l'environnement.

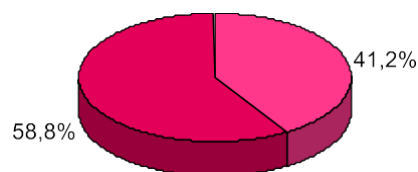
Nous constatons donc d'après cette analyse que l'environnement est désormais au cœur des préoccupations des entreprises, notamment que ce dernier a un rôle important dans l'amélioration de son image, c'est aussi un vecteur de communication et une bonne façon d'attirer de nouveaux clients.

Enfin, nous pouvons dire que les entreprises tournées vers l'environnement sont considérées comme innovantes, et cela leur permet de se démarquer de la concurrence.

Figure n° 25 : La certification de l'entreprise

Votre entreprise dispose-t-elle de cer

	Nb	% cit.
oui	21	41,2%
non	30	58,8%
Si oui, pouvez-vous mentionner les quelles ou la quelle	0	0,0%
Total	51	100,0%



Source : Résultats de l'enquête, Auteurs, 2022

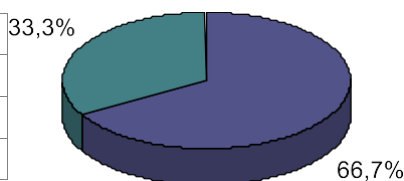
Commentaire

Cette figure nous a donné des statistiques sur les entreprises qui sont certifiées, sur le total nous avons eu 58,8% de réponse négative, et 41,2% positive.

La certification offre un avantage concurrentiel, et elle permet d'identifier le processus d'une entreprise, en outre elle garantit l'amélioration de son image. D'après notre enquête, nous avons malheureusement constaté que la majorité des entreprises en question ne sont pas certifiées, ceci revient à des raisons financières et l'incapacité de l'entreprise à respecter et suivre toutes les exigences de la certification.

Figure n° 26 : La RSE et la norme ISO 26000

	Nb	% cit.
oui	32	66,7%
non	16	33,3%
Total	48	100,0%



Source : Résultats de l'enquête, Auteurs, 2022

Commentaire

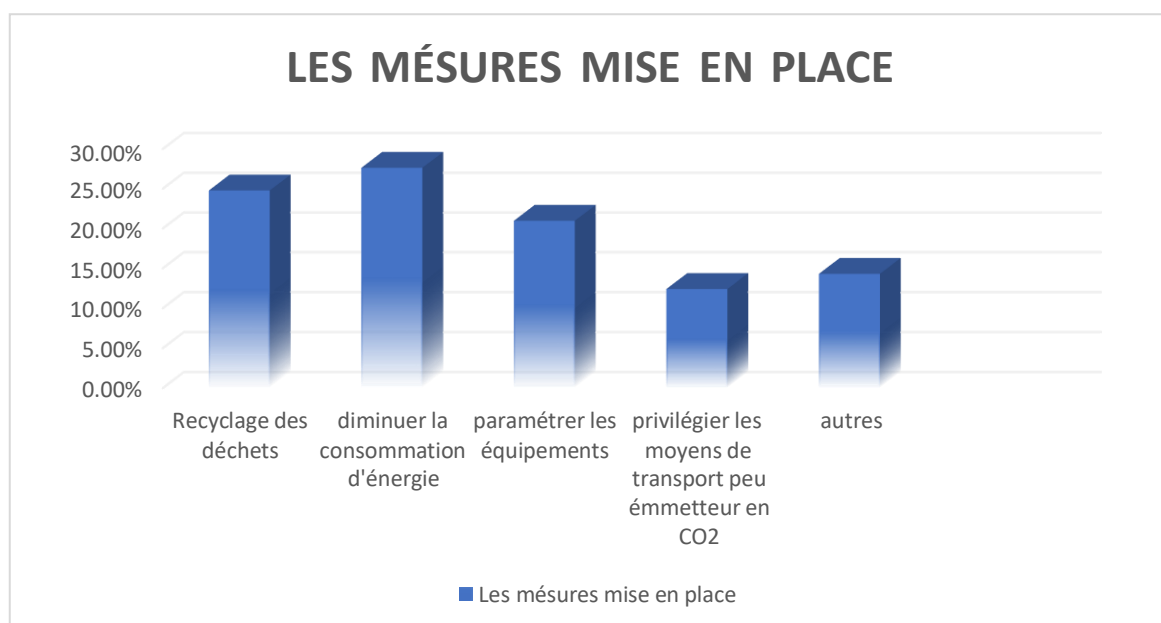
La lecture de la figure montre que 66,7% des employés qui ont répondu au questionnaire, ont déjà entendu parlé de la responsabilité sociétale de l'entreprise et de la norme ISO 26000, par contre une minorité semblent ne pas avoir entendu parler déjà de ces deux termes, elle est représentée par un pourcentage de 33,3%.

D'après cette analyse nous pouvons dire que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept qui ne parle pas encore à tous, pourtant plus de la moitié du personnel des

entreprises enquêtés déclarent qu'ils ont déjà des connaissances sur ce terme, « *La RSE est un concept dont la pratique dépasse la théorie* »¹¹⁴, nous avons constaté d'après notre étude sur le terrain que les entreprises en question sont impliquées dans des actions relevant de la RSE sans connaître formellement ce concept.

Figure n° 27: Les mesures mises en place

	NB	% Obs
Recyclage des déchets	26	28,8 %
Diminuer la consommation d'énergie	29	32,22 %
Paramétrer les équipements	22	24,4 %
Privilégier les moyens de transport peu émetteur en CO2	13	14,44 %
Total	90	100%



Source : Résultats enquête, Auteurs, 2022

Commentaire :

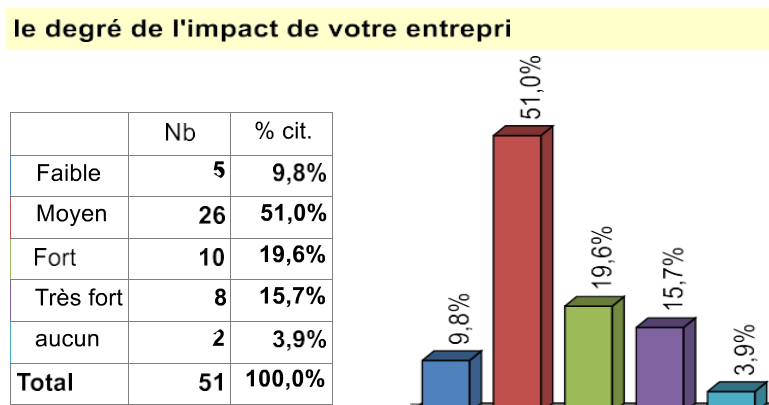
D'après les résultats de l'enquête, on voit que les trois premières propositions ont quasiment le même pourcentage, cela veut dire que les mesures prises sont en fonction de l'activité de l'entreprise, et en plus nous avons eu des réponses qu'ils prennent d'autres mesures à part

¹¹⁴ www.insee.fr

celle proposer.

D'après l'observation sur le terrain, Cevital par exemple nous la voyons plus dans le recyclage des déchets, Naftal plus dans la consommation d'énergie. Pour les moyens de transport peu émetteurs de CO2 malheureusement ne fait pas partie de l'actualité de notre pays.

Figure n° 28 : Le degré d'impact de l'entreprise sur l'environnement



Source : Résultats enquête, Auteur, 2022

Commentaire :

D'après l'enquête, le personnel de l'entreprise trouve que l'activité qui exerce au niveau de leurs entreprises a un impact moyen sur l'environnement, Cela est montré sur la figure ci-avant par un bâton avec un pourcentage de 51%, le deuxième bâton représente 19.6% des employés qui ont déclaré que leurs entreprise a un impact fort sur l'environnement, quant à ceux qui voit que leurs entreprise a un degré d'impact très fort viennent en troisième position avec un pourcentage de 15,7%, le reste trouvent que leurs impact est faible ou inexistant.

A savoir de ce qu'ils veulent dire les employés par moyen, pour nous l'impact des entreprises concernées par cette enquête sur l'environnement est très important que ce soit que l'aspect visuel ou elles occupent la baie maritime sur le long de la ville, on rajoute à ça la pollution de l'air et des alentours sans parler de la quantité des déchets et des nuisances sonores. Tout ça pour dire que les employés ont minimiser l'impact de leurs entreprises sur l'environnement.

Tableau n° 6 : l'importance de la norme ISO dans le cadre de la RSE

	NB	%obs.
Contrôle de la qualité	23	30,66 %
Management environnemental	25	33,33 %
Efficacité énergétique	10	13,33 %
Guide les entreprises à développer leurs stratégies	17	22,66 %
Total	75	100%

Source : résultat de l'enquête., Auteurs,2022

Commentaire

Les résultats indiqués sur le tableau ci-dessus montrent que le management environnemental vient en première position avec un pourcentage de 33.33%, en deuxième position nous avons le management de la qualité qui est représenté par un pourcentage de 30,66%, quant à la quatrième proposition elle est classée en troisième position, et qui possède un taux de pourcentage qui égale à 22.66%, par la fin nous avons l'efficacité énergétique (13,33%).

D'après ces résultats, nous pouvons affirmer que la norme ISO 26000 constitue un outil essentiel pour aider les organismes à atténuer leur impact sur l'environnement, de fait cette norme propose aussi un cadre solide pour assurer le contrôle de la qualité.

Tableau n°7: l'intérêt de l'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE

	NB	% Obs
C'est une démarche de progrès	15	32,60 %
Améliorer la performance de l'organisation	20	43,47 %
Pousse à remettre en question les pratiques des organisations qui s'engagent	11	23,91 %
Total	46	100%

Source : Résultats de l'enquête, Auteurs,2022

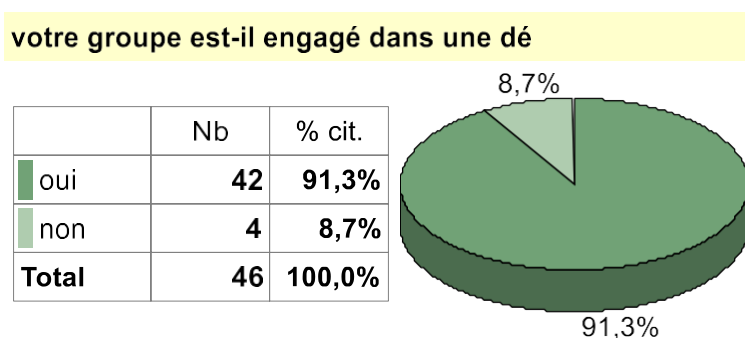
Commentaire

Concernons l'intérêt de l'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE, la plupart des répondants ont opté pour le deuxième choix qui est l'amélioration de la performance de l'organisation, 32,60% des employés considère la RSE comme une démarche de progrès,

23,91% l'ont considéré comme une démarche qui pousse à remettre en question les pratiques des organisations.

Nous constatons que c'est important à l'entreprise de s'engager dans une telle démarche, la RSE est actuellement souvent évoquée dans une perspective de triples résultats qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental (compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes), social (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise) et économique (performance financière).

Figure n° 29 : l'engagement de l'entreprise dans une démarche de management environnement



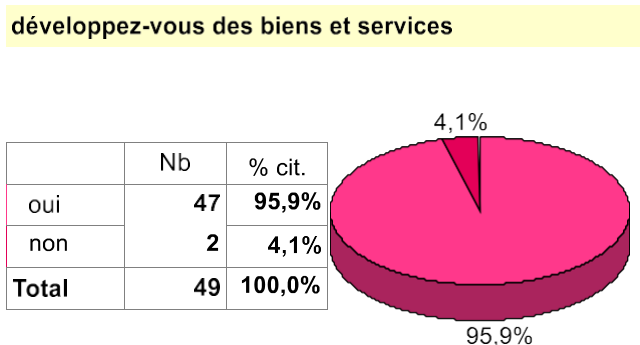
Source : résultat de l'enquête, Auteurs, 2022

Commentaire :

La majorité des répondants affirment qu'ils sont engagés dans une démarche de management environnemental, cela est montré clairement sur la figure ci-avant, avec un pourcentage de 91,3%.

L'environnement est le sujet d'actualité qui intrigue les chercheurs, il peut être une opportunité pour l'entreprise comme il peut être un risque. Voilà pourquoi les entreprises s'engagent dans l'éco-management et mettent en place des méthodes de gestion pour évaluer leur impact et travaillent pour le réduire.

Figure n°30: le développement d'entreprises des biens et des services d'avantage respectueux de l'environnement

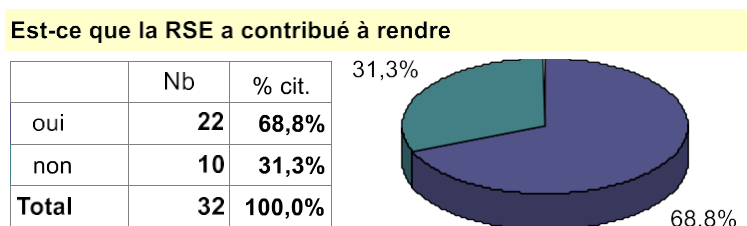


Source : résultat de l'enquête, Auteurs,2022

Commentaire

Les résultats que nous venons d'exposer, montrent que la plupart des répondent affirment que leurs entreprises développées des biens et des services respectueux de l'environnement, cela se traduit par monter que les entreprises sont conscientes de l'importance de l'environnement et que cette dernière intègre les aspects environnementaux dans la conception et le développement de ses produits.

Figure n°31 : la contribution de la RSE pour rendre l'entreprise plus compétitive



Source : résultat de l'enquête, Auteurs, 2022

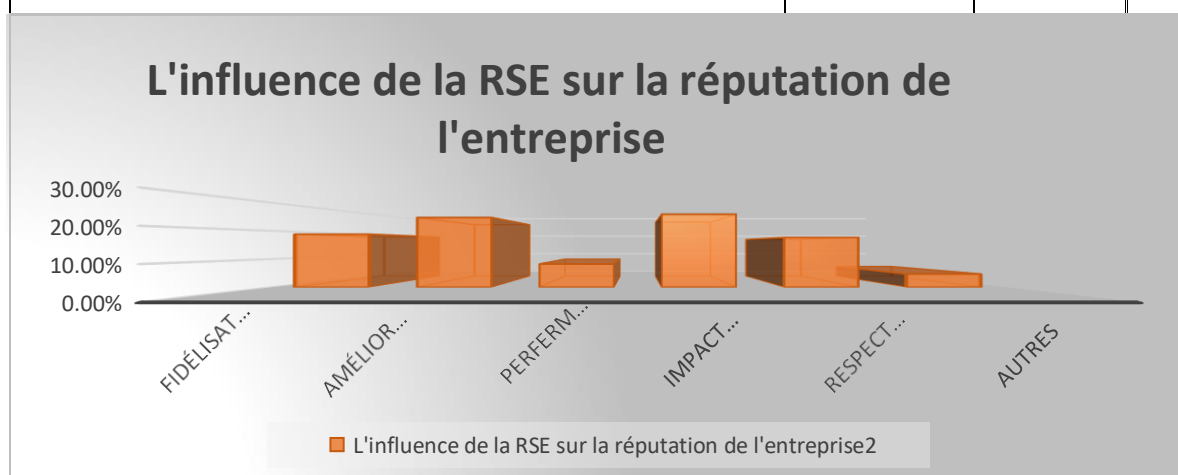
Commentaire

La figure ci-dessus montre que la majorité des employés enquêtées à savoir 68,8%, on considérer la contribution de la RSE dans l'entreprise la rendre plus compétitive ce qui traduit par la nécessité de l'application de cette démarche.

La mise en place d'une politique RSE au sien de l'entreprise lui permet de mieux gérer ses risques, améliore l'image de l'entreprise, elle accroît la productivité, la motivation, la loyauté de ses salariés, et augmente ainsi son attractivité sur le marché de l'emploi à haute valeur ajoutée. Par ailleurs, elle fortifie son capital confiance auprès de ses parties prenantes.

Figure n° 32 : l'influence de la RSE sur la réputation de l'entreprise

	NB	% Obs
Fidélisation des clients	16	18,82 %
Amélioration de l'image de l'entreprise	21	24,70 %
Performance économique	7	8,23 %
Impacts sociaux favorables	22	25,88 %
Respect des engagements environnementaux	15	17,85 %
Autres	4	4,70 %
Total	85	100 %



Source : Résultats de l'enquête, Auteurs, 2022

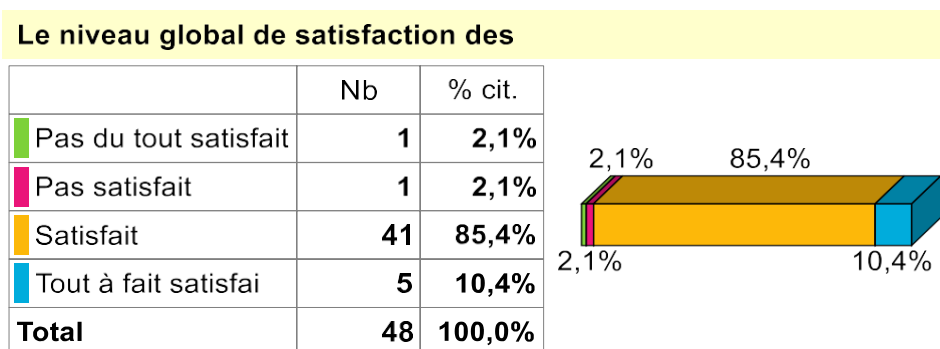
Commentaire

Dans La figure N° 32, nous analysons l'influence de la RSE sur la réputation de l'entreprise, nous avons un premier bâton qui représente l'avis des employés qui ont opté pour (impacts sociaux favorables) qui est estimé a un pourcentage de 25,88%, nous avons un deuxième bâton avec un taux de 18,82% pour la proposition d'amélioration de l'image d'entreprise, 24,70% des employés trouvent que la RSE contribue a fidélisé les clients, le quatrième bâton représente la proposition (respect des engagements environnementaux) qui a obtenu un

pourcentage qui égale à 17,85%, nous avons sur un totale de 52 employés seulement 7 qui ont opté pour la proposition (performance économique) dont le pourcentage égale à 8,23%.

Les résultats obtenus de cette analyse nous permettent de dire que la RSE, qui s'appuie sur trois leviers (social, éthique et environnemental) constitue un attrait majeur pour les impacts sociaux favorables, de plus elle joue un rôle important dans l'amélioration de l'image de l'entreprise et par conséquent garantir la fidélisation des clients.

Figure n° 33 : Le niveau globale de satisfaction des clients des prestations de l'entreprise



Source : Résultat de l'enquête, Auteurs, 2022

Commentaire :

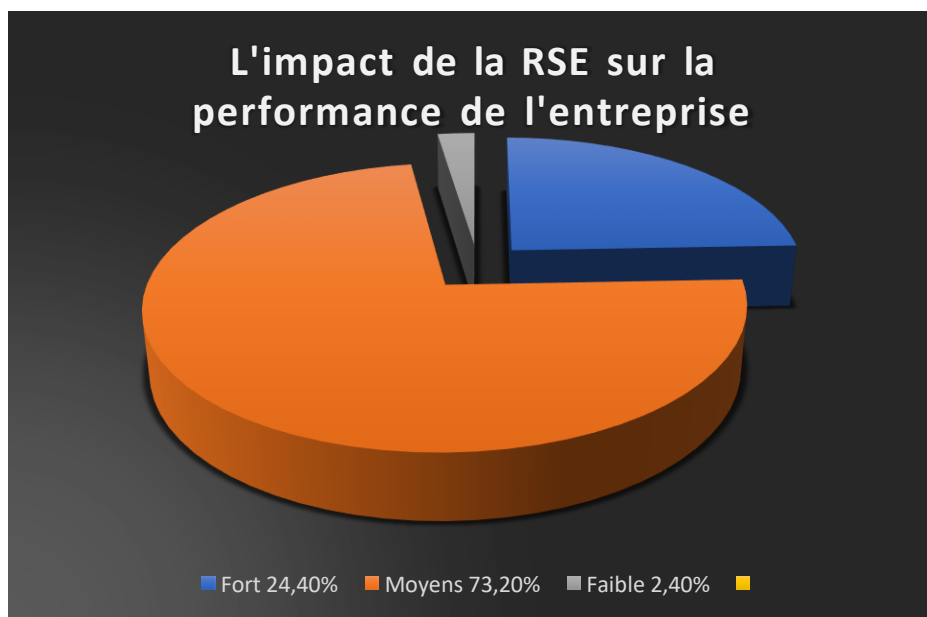
En analysant les résultats obtenus, 85,4% des employés ont répondu que leurs clients sont satisfaits des prestations de l'entreprise, et 10,4% considère que leurs clients sont tout à fait satisfaits, par ailleurs nous avons un pourcentage négatif qui peut être ignorer.

Nous constatons alors que les entreprises accordent une grande importance pour les clients ainsi, assurer leurs satisfactions est parmi leurs objectifs fixés, notamment que cette satisfaction représente un enjeu majeur qui en va de la survie de l'entreprise et qui lui permet sa pérennité.

La meilleure stratégie pour qu'une entreprise puisse réaliser ses objectifs, est de fidéliser leurs clients, en leurs proposant des services de qualité et conforme à leurs attentes, Donc satisfaire ces clients est indispensable pour les fidéliser.

Figure N° 34 : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise

	NB	% Obs
Fort	10	24,40 %
Moyen	30	73.20 %
Faible	1	2,40 %
Total	41	100 %



Source : Résultats de l'enquête, Auteurs, 2022

Commentaire :

En analysant la figure ci-dessus nous constatons que la majorité des répondants à savoir 73.2% déclarent que la RSE a un impact moyen sur la performance de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, tandis que 24,4% d'entre eux trouvent que la RSE a un impact fort sur la performance de l'entreprise, néanmoins une minorité de seulement 2,4% trouvent que le degré de l'impact est faible.

Concrètement, les entreprises obtenant de bons résultats dans le domaine social ou la protection de l'environnement indiquent que ces activités peuvent conduire à une meilleure performance et générer davantage de profits et de croissance.

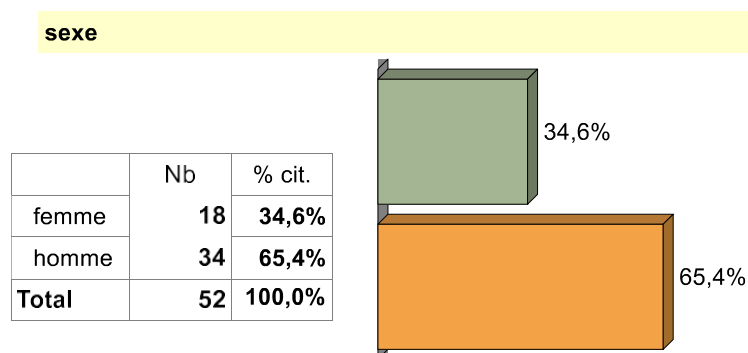
Comment la RSE peut avoir des impacts positifs sur la performance de l'entreprise ?

la RSE permettrait donc d'améliorer la performance financière, de diminuer les coûts d'opération, d'améliorer l'image de marque et la réputation, d'augmenter les ventes et la loyauté des consommateurs, d'atteindre une meilleure qualité de productivité, d'améliorer la capacité d'attirer et conserver les employés, de diminuer le contrôle par la réglementation, et enfin d'accroître l'accès au marché des capitaux, dans tous les cas, adopter un comportement responsable n'implique pas un profit plus faible.

Les dirigeants sont amenés à s'engager davantage dans le volet social puisque cet investissement est porteur de rentabilité pour l'entreprise, ainsi en ajoutant à leur fonction économique une vocation sociale, les entreprises trouvent de nouvelles justifications de leur rôle dans la société, mais aussi de nouvelles voies de différenciation.

La RSE est donc à la fois un levier de performance financière et un levier de performance au sens générale.

Figure n° 35: Sexe



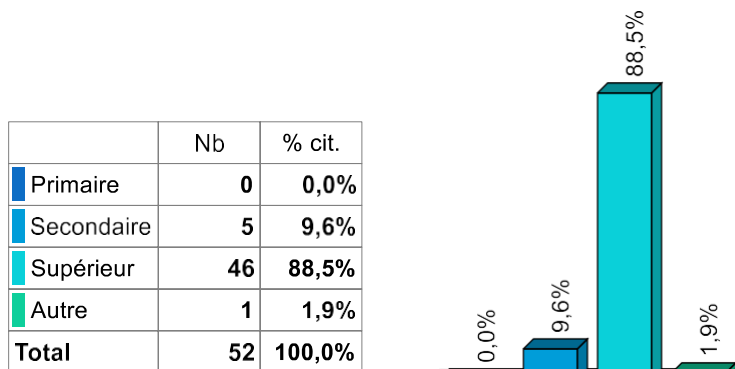
Source : Résultats enquête, Auteurs, 2022

Commentaire :

Nous remarquons d'après les résultats ci-dessus, que le taux des employés de sexe masculin représente 65,4% de l'effectif salarié de l'entreprise, suivi par un taux de 34,6% dont le sexe est féminin avec 18 femmes pour 52 salariés.

Nous constatons alors qu'il y a peu près le même nombre de femmes que d'hommes qui travaillent dans l'entreprise, Les hommes sont légèrement plus nombreux.

Figure N° 36 : Niveau d'instruction

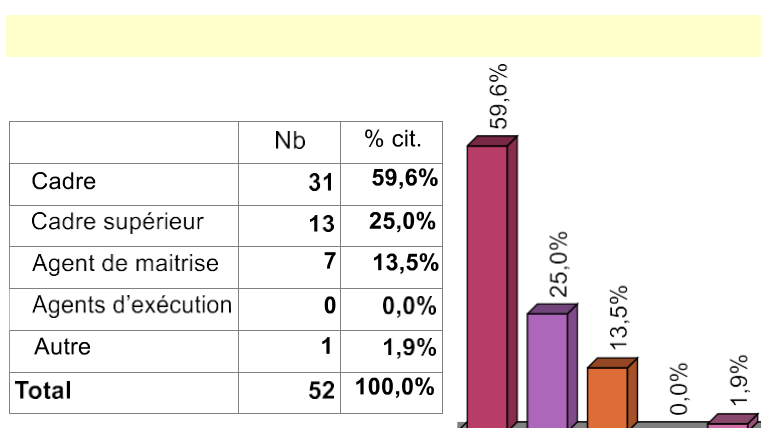


Source : : résultat de l'enquête, Auteurs,2022

Commentaire

La figure n° 36 liée au profit des répondants montre que la plupart des personnes ayant répondu ont un niveau d'instruction supérieur (formation universitaire) ce qui est indiqué sur le diagramme avec un taux de 88.5%. En seconde position nous avons une minorité qui dispose d'un niveau d'instruction secondaire avec un pourcentage de 9.6% seulement, ces derniers occupent souvent le poste d'agent de maîtrise dans l'entreprise.

Figure n° 37 : Catégorie socioprofessionnelle



Source : Résultat de l'enquête, Auteurs, 2022

Commentaire

L'analyse des résultats du tableau ci-dessus, nous montre qu'un pourcentage de 59,6% qui représente la catégorie des cadres est classée la première, celle des cadres supérieurs avec 25% est en deuxième position ensuite celle des agents de maîtrise qui représentent 13,5 %.

Nous constatons que les cadres sont les mieux placés ils constituent une catégorie incontournable dans le monde de travail ils disposent d'une expérience forte ainsi qu'un niveau intellectuel élevé et de caractéristiques communes, toutefois il s'agit d'une population difficile à cerner en raison de la multiplicité des critères utilisés pour la définir, et de la disparité de ses contextes et rôles professionnels.

Conclusion

Ce chapitre a été consacré à la démarche méthodologique retenue dans le cadre de cette étude. En effet, nous avons opté pour un travail de terrain exploratoire auprès de certaines entreprises de Bejaia par le recours à la technique d'enquête par questionnaire, et qui concerne l'étude de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise, en outre nous avons évalué l'importance que accordent les entreprises à l'environnement et comment ce dernier peut avoir une influence sur son image et sa pérennité, de ce fait il est primordial pour l'entreprises de connaître le degré d'importance de la RSE et l'environnement pour assurer sa survie.

De notre enquête, les constats qui peuvent être dégagés sont les suivants :

- Certains employés sont mal informés sur le terme RSE.
- La majorité des entreprises ne sont pas intégrées dans la démarche RSE, bien que qu'ils suivent des actions relevant de la RSE.
- Assurer les meilleures conditions de travail et le bien être des salariés au sein de l'entreprise, contribue à augmenter leurs motivation, créativité et leurs loyautés, et cela permet d'offrir un environnement de travail convenable et favorable et un développement positif.
- L'environnement est désormais aux cœurs des préoccupations des entreprises, ces dernières sont conscientes de l'importance de cette aspect, l'environnement, peut-être une opportunité ou un risque dans le cas où l'entreprise néglige le degré son influence.
- Les entreprises enquêtées ne disposent pas de la certification, pour des raisons financières, et l'incapacité de suivre les exigences, c'est bien dommage vu son rôle qu'elle joue dans l'amélioration de la qualité des produits et services, ainsi qu'elle représente un facteur essentiel pour fidéliser le client.
- La norme ISO26000, est un outil indispensable qui permet à toute organisation d'atténuer son impact sur l'environnement, en outre il assure le contrôle de la qualité.

- La RSE représente un outil majeur pour améliorer l'image de l'entreprise, elle représente un gage de crédibilité et de confiance, elle rassure les consommateurs sur les engagements de l'entreprise, c'est également un excellent moyen de se différencier des concurrents.
- L'importance de la RSE dans l'organisation est de plus en plus reconnue. La démarche est perçue comme un levier de performance, en plaçant l'entreprise dans une dynamique d'amélioration continue.

Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, La RSE représente une déclinaison de développement durable dans les entreprises, cette démarche contribue à l'amélioration des conditions de travail en intégrant les principes de Responsabilité Sociétal au centre de la stratégie et des pratiques de l'entreprise, elle joue également un rôle important dans l'amélioration de l'image de l'entreprise ce qui conduit vers la fidélisation des clients, La RSE offre à l'entreprise une nouvelle manière d'appréhender les enjeux auxquelles elle doit faire face, toute fois lorsqu'une entreprise prends des mesures pour réduire son impact environnemental et social, elle agit non seulement pour protéger la planète mais aussi pour défendre ces propres intérêts et ceux des acteurs avec lesquelles elle interagit, en outre si les entreprises ne prennent pas en compte les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités, leurs pérennité sera compromise, La RSE est donc un gage de pérennité.



Conclusion générale

L'intérêt de ce travail est de pouvoir mettre en relation ces deux concepts la RSE et la performance de l'entreprise. La RSE est une notion à la fois délicate et risquée mais également potentiellement bénéfique pour les entreprises qui l'applique.

Le but principal, était d'évaluer et d'analyser l'apport des pratiques de la RSE, et son impact sur la performance de l'entreprise portuaire de Bejaïa.

Au terme de ce travail nous avons pu démontrer l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise. En vue de répondre à notre problématique nous avons adopté une approche de deux parties ; dans la première partie, nous avons présenté les aspects conceptuels et théoriques de la recherche, cette partie comprend deux chapitres, le premier concerne la RSE et le deuxième les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise. La deuxième partie a étudié le cas de l'EPB.

L'investigation théorique nous a montré que le niveau d'engagement RSE des entreprises renvoie à la question ultime du contenu de la RSE. Ce dernier reste lié aux réalités socioéconomiques dans lesquelles les entreprises opèrent. La responsabilité sociale des entreprises est une notion essentielle dans laquelle les entreprises adaptent les préoccupations sociales, environnementales, économiques dans leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes sur un principe volontaire. La RSE est une démarche de la création de la valeur parce qu'elle est souvent facteur de diminution des coûts grâce aux économies des ressources. Un dirigeant d'une entreprise doit être convaincu que la RSE est une condition nécessaire pour le bon fonctionnement de son entreprise et elle permet la réalisation des objectifs professionnels et économiques plus vite et dans de meilleures conditions.

Dans le cadre de notre stage réaliser dans l'entrepris portuaire de Bejaia, nous avons constaté plusieurs points :

Le port, regroupe des entreprises et des activités autonomes les unes des autres qui s'orientent à la même chaîne de valeur et la prestation logistique.

Une fois cette entreprise est engagée dans des démarches durables, elle a intérêt à communiquer sa RSE vue que les avantages à en tirer sont nombreux ; l'amélioration de l'image de l'entreprise car elle possède une véritable identité perçue en externe par l'image qu'elle renvoie ; d'attirer de nouveaux clients ; et la motivation des employés, lorsqu'une entreprise motive bien ses employés, cela conduit à de meilleurs résultats, ce qui se traduit par de grandes

Conclusion générale

performances. C'est pourquoi les incitations sont devenues encore plus importantes, voire une priorité pour de nombreuses entreprises.

En effet, la RSE est une démarche qui nécessite d'être développée en interne qu'en externe. On considère l'engagement d'une entreprise dans la démarche RSE crédible, que si les mesures sociales au niveau opérationnel ne se limitent pas à la dimension externe, mais aussi dans ses actions socialement responsables en interne de l'entreprise. La RSE interne peut être considérée comme un comportement et une action socialement responsable au sein de l'entreprise. Il s'agit en fait et avant tout d'un engagement vis-à-vis des employés d'une entreprise, leurs attentes envers cette démarche sont très élevées au niveau de trois éléments clés à savoir : l'intensité et la complexité du travail, le bien-être au travail et la santé et sécurité au travail.

De plus, à travers les entretiens conduits au sein de l'EPB, nous avons constaté que la santé et la sécurité deviennent une préoccupation de plus en plus forte des entreprises, car au-delà des impératifs humains et sociaux, ces sujets constituent un enjeu économique et juridique.

La sécurité est encore plus d'actualité dans des entreprises portuaires que partout ailleurs car la manutention est une activité dangereuse. Donc tous les ouvriers doivent suivre les pratiques et les règles de sécurité conformes à des normes et des lois nationales (législatives) et internationales et les appliquer avec des soucis de leur propre protection et de celles des équipements très coûteux qu'ils mettent en œuvre.

Les parties prenantes interagissent avec les entreprises, et peuvent être affectées de manière positive ou négative par leurs activités. Dans le cadre d'une politique RSE, l'EPB s'engage à prendre en compte leurs attentes et à communiquer de manière transparente avec elles, il s'agit de la responsabilité envers les parties prenantes interne (employés et shareholders) ; et les parties prenantes externes (la société civile, les clients, les fournisseurs, l'Etat, les ONG)

De ce fait, nous avons affirmé que la RSE n'a pas seulement un impact positif sur la performance financière de l'entreprise, mais cette démarche contribue aussi à l'amélioration du climat social, inexistance des conflits, prise en compte des attentes du personnel et l'amélioration du dialogue social.

Par ailleurs, à travers les résultats de l'enquête, nous avons aussi constaté dans notre modeste travail qu'un nombre minoritaire de salariés ne sont pas informés sur l'objet de l'objectif de la démarche RSE, bien qu'elle doive être dans la réalité une démarche globale et intégrée faisant en sorte que tout le personnel doit être informé sur sa mise en place.

Conclusion générale

Donc l'intégration de cette démarche nécessite l'adhésion des salariés, car elle touche aux conditions de travail, à l'exécution des tâches, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en tenant compte de leurs attentes et aspirations pour qu'ils connaissent leur contribution et s'engagent au mieux dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'idée générale de la RSE est que l'entreprise doit assumer une triple responsabilité : envers le personnel qui contribue à la création des richesses ; envers la communauté dans laquelle elle s'évolue et envers l'environnement dans lequel elle s'opère.

Donc à travers cette conclusion nous avons pu répondre à notre problématique, et démontré que la RSE a un impact sur la performance de l'entreprise, tant que sur plan financier ou économique et environnemental.

Enfin, compte tenu 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.

Ces résultats nous permettent de confirmer les hypothèses avancées stipulant, pour la première, que la RSE est une alternative pour avoir une meilleure durabilité devant la concurrence, et une nouvelle démarche pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Pour la seconde que la contribution d'une démarche RSE au sein de l'entreprise selon la norme ISO 26000 consiste en la mise en œuvre de quelques actions dans le domaine économique, social, et environnementale. Pour la dernière hypothèse, les entreprises à haute performance social et qui tiennent en compte les intérêts de leurs parties prenantes, seront plus performantes en terme de rentabilité, de stabilité, et de croissance.

Notre étude s'inscrit dans la lignée des quelques études qui ont abordé le lien entre la RSE et la performance de l'entreprise. Nous espérons donc avoir contribué à enrichir les connaissances à ce sujet. Nous espérons donc avoir contribué à enrichir les connaissances à ce sujet. Dans ce travail, ces construits ont été mesurés à l'aide d'une question pour l'impact de la RSE sur la performance et d'une autre part pour l'effet de la RSE sur la motivation des employés et l'image de l'entreprise. L'attention ayant été plus portée sur la l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

D'autres liens directs, comme ceux entre la RSE, l'attraction et la rétention d'employés seraient très intéressants à analyser. Nous n'avons pas pu les étudier en détail dans cette étude, car cela outrepasserait le travail qu'il est possible d'accomplir dans le cadre d'un mémoire par manque de temps et de données.

Aussi, de futures recherches qui recueilleraient les données auprès des employés pourraient nous conduire à des résultats plus significatifs par rapport à certains résultats de cette étude qui se sont révélés non significatifs.

Finalement, des recherches qui utiliseraient des outils de mesures plus complètes entre construits RSE et performance de l'entreprise pourraient donner des conclusions plus solides.

Références bibliographique

Références bibliographiques

Ouvrage :

-Jean-Yves saulquin et guillaume schier, op. cit,p. 58 « RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises »

A. cayrol,2006, Analyse du role des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Etude de cas : La banque triodos, Mémoire ULB, Belgique, p.27

-Carroll A. (1991), « The pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, No, 34, p. 39-48.

- R.Michell,B. Alger et D. wood (1997) La théorie des parties prenantes permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?

-T Coutrot, JL Laville - L'Économie politique, 2001

-M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée, La responsabilité sociale d'entreprise, La Découverte, 2007, p. 16

- Donaldson,T ., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidenc. Academy of management.the Academy of Management Review, 20(1), 65.

- V. Maymo & G. Murat, La boîte à outils du développent durable et de la RSE.

- Freeman R.E. (1984), Strategic Management : a stakeholder approach, Marshall, M.A.Pitman

-Freeman R.E. « Strategic Management : Framework and Philosophy », 1984, dans Strategic Management : A Stakeholder Approach, Pitmann, Massachussets, pp. 52-82.

- Hachimi Sanni Yaya, M.Sc. « LA PROBLÉMATIQUE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE », P5

Références bibliographique

- « Mesure de la performance globale des entreprises », Angèle Renaud, Nicolas Berland, 2010.
- 25 GRANSTED I : « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.
- LONINGH et autre « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème, édition Dunod, Paris, 2013, P 06
- GRANSTED I, « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P 33.
- BOISLANDELLE H.M, « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P 139.
- LONING H et autre, « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème, édition Dunod, Paris, 2013.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert
- Cornell, B and Shapiro, A.C. (Spring,1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance, Financial Management, Vol. 16, No. 1 (Spring, 1987), pp. 5-14
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: à multilevel theory of social change in organizations. Academy of Management Review, 32 (3), 836 -863.

Publication :

- Observatoire européen des PME, 2003, n°2, "L'accès au financement pour les PME".
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), The External Control of the Organizations, New York : Harpers and Row.

- ISO, 2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.
- D Ramonjy, F Petit, P Schäfer - Question (s) de management, 2013,
- International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME ISSN : 2658-8455 Volume 3, Issue 1 (2022)
- PAUCHER, Pierre. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des Publications Universitaire. Algerie.1993. P. 20
- L'article 51 de la loi de modernisation de l'économie, (n°2008-1354)
- Bennett, R. (1996), Corporate Strategy and Business Planning, Pitman Publishing, London

Références bibliographique

- Allen, N. J & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International journal of nursing studies advances*, 2, 100007.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701-1719.
- Traduction libre : une émotion agréable ou positive état résultant de l'évaluation de son emploi ou de ses expériences professionnelles
- Valentine, S., and Fleischman, G. (2008), 'Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction,' *Journal of Business Ethics*, 77, 159–172
- Roussel, P., et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1-2), 52-63
- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial Organizational Psychology*: 1297-1349. Chicago : Rand McNally

Thèses et mémoires :

- Bouyoud. F, Thèse de doctorat en science de gestion, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, conservatoire national des arts de métiers, CNAM de Lyon, 2010 ; p44
- Mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières (Aout 2005) réaliser par HANDOU AMADOU NADIA
- Mémoire-projet présenté par Geoffrey VAN ROEY « la preception et les réactions des employés vis-à-vie de la RSE » Université Catholique de Louvain school of Management

Références bibliographique

- Sylvie FAUCHEUX Professeur en sciences économiques MIP & LIRSA, Cnam (Paris)
- Allouche, J. & Laroche, P. (Mar 2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?", Nancy, France. Ffhal-00830582f.
- Sekkal. H., « Forces et faiblesses de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans le contexte des réformes économiques », Mémoire de Magistère en sciences de gestion, Université d'Oran, 2011-2012, p.31
- Thèse BELKHIRI Aimadedine « l'évaluation d'impact de l'activité portuaire sur le développement des villes portuaire » 2016 2017

Revues :

- N. SALAMEH, N. DUBRUC, S. BERGER, L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire, Revue interdisciplinaire Management homme et entreprise, 2016/4 (n° 23, vol. 5), p.49.
- Revue-management-et- avenir 2010-3 p142
- Youmatter. Word/fr/définition/partie-prenante
- Bourguignon, A. (1995). « Peut-on définir la performance » ? Revue Française de Comptabilité. N269, Juillet Août, pp. 61-65
- A Mullenbach - La revue des Sciences de Gestion, 2007
- Revue-management-et-avenir-2016-1-page-95 La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE
- D. Gauthier, « L'ISO 26000 », Revue Qualitique, n° 219, oct. 2010, p. 19.
- Revue internationale de droit économique pages 401 à 439 « LA NORME ISO 26000 RELATIVE À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : UNE NOUVELLE SOURCE D'USAGES INTERNATIONAUX »
- Lebas, M. (1995). « Oui, il faut définir la performance ». Revue Française de Comptabilité. N 269, juillet-août, pp. 67-75.

Références bibliographique

- SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003. P.28
- La Revue des Sciences de Gestion 2014/3-4 (N° 267-268), pages 69 à 78
- REVUE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE — RESPONSIBLE ORGANIZATION REVIEW • N° 2 • 2015
- Revue de l'organisation responsable- responsible or organization review • N° 2 • 2015
- revue-management-et-avenir-2015
- Ye et al., Revue amc, vol 4, N2(Avril,2022) 745-765
- Revue de gestion des ressources humaines 2012/1 (N° 83),
OUBI & BALHADJ / Revue AME, Vol 4, No 2, P747
- Article revue Prospectives, Volume 18, Numéro 1 et 2

Site web :

- Définition la dimension environnementale du développement durable disponible sur :
www.greenmaterials.fr
- Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des
<http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>
- Definition disponible sur:
<https://regulation.revues.org/9173>, consulté le 05/04/2022
- Définition de la performance financière
<http://www.jybaudot.fr/Gestionfi/perfofin.html>
- La perception de La RSE par les salariés
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01583104>
- Les trois dimensions de développement durable.
<https://philpot.education/mod/page/view.php?id=57>



Annexes

Nous vous serions reconnaissants de répondre à ce questionnaire qui s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche académique. Les informations recueillies lors de cette enquête étant tout à fait anonyme destinées à des fins scientifiques. Le sujet d'étude s'inscrit dans le cadre de la préparation de mémoire de master en Sciences de gestion, dont l'intitulé est le suivant : " La responsabilité sociétale des entreprises et son impacte sur la performance des entreprises ".

dimension économique

1. avez-vous entendu de la RSE

1. oui 2. non

2. RSE est-elle appliquée dans votre entreprise

1. oui 2. non

3. Comment évaluez-vous votre stratégie commerciale après l'application de la RSE

1. Pas importante 2. Moins importante
 3. Importante 4. Plus importante

4. Quelle est la part de l'étendu de votre marché

1. Local 5% à 20% 20% à 50% > à 50%
 2. National 5% à 20% 20% à 50% > à 50%
 3. International 5% à 20% 20% à 50% > à 50%

5. Votre entreprise à-t-elle de service totalement dédié à la RSE ou au développement durable

1. oui 2. non

6. Pouvez-vous facilement vous différencier et trouver une position de nich

1. oui 2. non

7. Quel rôle joue l'investissement dans votre entreprise

1. Une clé de croissance
 2. Rendra plus efficace le travail humain
 3. Progrès technique
 4. Développement dans la recherche et la formatio

dimension sociétale

8. Qui s'occupe de la RSE dans l'entreprise

1. La direction
 2. Un service dédié à la RSE
 3. Tout service et toute personne impliquée dans l'entreprise
 4. Autre.....

9. Comment évaluez-vous les conditions au travail ou le bien-être des salariés

1. pas importante 2. Moins importante
 3. Importante 4. Plus importante

10. Quel est le principal intérêt de sensibiliser et former ses employés à la RSE

1. leur permettre de sentir partie intégrante de l'entreprise
 2. Leur permettre de participer plus activement à la stratégie de l'entreprise?
 3. Renforcer l'attractivité de l'entreprise
 4. Autre

11. Comment la RSE pouvait-elle être perçue dans votre entreprise

1. Pas satisfaisante 2. Satisfaisante
 3. Très satisfaisante 4. Autre..

12. Les employés ont-ils un sentiment de sécurité au sein de l'entreprise

1. oui 2. non

13. Quels sont les problèmes rencontrés

1. Problèmes de coordination
 2. Contestation des employés et conflit d'intérêt
 3. Problèmes d'intégration
 4. Evaluation des compétences

14. Avez-vous mis en place un système d'information ou de pilotage

1. oui 2. non

15. Quelles sont les mesures prises à l'encontre des employés pour les motiver

1. Des normes de sécurité plus adéquats
 2. D'autres mesures en dehors de celle réaliser par les dirigeants
 3. D'aménager l'heure de travail en fonction de leurs contraintes familiales•Des formations au profit de ses employés
 4. Des motivations salariales (primes d'encouragement)
 5. Autre

Management

dimension environnement

16. Estimez-vous que la question de l'environnement soit importante pour l'entreprise

1. Pas importante 2. Moins importantes
 3. Importante 4. Plus importante

17. Votre entreprise dispose-t-elle de certification

1. oui
 2. non
 3. Si oui, pouvez-vous mentionner les quelles ou la quelle

18. Avez-vous déjà entendu parler de la responsabilité sociétale de l'entreprise et de la norme ISO 26000

1. oui 2. non

19. quelles sont les mesures que votre entreprise met en place

1. Recyclage des déchets
 2. Diminuer la consommation d'énergie
 3. Paramétrer les équipements
 4. Privilégier les moyens de transport peu émetteur en CO2
 5. Autre

20. le degré de l'impact de votre entreprise sur l'environnement est-il

1. Faible 2. Moyen 3. Fort
 4. Très fort 5. aucun

21. à quoi servent les normes ISO dans le cadre de la RSE

1. Contrôle de la qualité
 2. Management environnemental
 3. Efficacité énergétique
 4. Guide les entreprises à développer leurs stratégies
 5. Autre

22. ISO 26000 va-t-elle remplacer certaines normes ou autres outils

1. oui 2. non

23. Pourquoi engager son entreprise dans une démarche RSE

1. C'est une démarche de progrès
 2. Améliore la performance globale de l'organisation
 3. Pousse à remettre en question les pratiques des organisations qui s'engagent
 4. Autre

24. votre groupe est-il engagé dans une démarche de management environnementale

1. oui 2. non

25. développez-vous des biens et services d'avantage respectueux de l'environnement

1. oui 2. non

RSE et la performance de l'entreprise

26. Est-ce que la RSE a contribué à rendre votre entreprise plus compétitive

1. oui 2. non

27. Quels sont les avantages tirés de la RSE pour votre entreprise

1. Une Source d'économie et de rentabilité
 2. Un avantage compétitif
 3. Une préoccupation des impacts environnementaux
 4. Une réponse aux besoins des clients
 5. Une place importante aux aspects sociaux
 6. Autre

28. Y a-t-il un impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise

1. oui 2. non

29. Quelle est l'influence de la RSE sur la réputation de l'entreprise ?

1. Fidélisation des clients
 2. Amélioration de l'image de marque
 3. Performance économique
 4. Impacts sociaux favorables
 5. Respect des engagements environnementaux
 6. Autre

30. -Jugez-vous de la RSE a un impact sur la stratégie managériale de l'entreprise

1. Pas du tout d'accord
 2. Pas d'accord
 3. Ni en désaccord ni d'accord
 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accor

Management

31. Le niveau global de satisfaction des clients des prestations des entreprises

1. Pas du tout satisfait 2. Pas satisfait
 3. Satisfait 4. Tout à fait satisfai

32. Selon vous, comment la RSE peut avoir des impacts positifs sur la performance de votre entreprise

33. L'application de la RSE et le SMQ ont -ils un impact sur la performance de votre entreprise

1. Fort 2. Moyen 3. Faibl

informations personnelle

34. sexe

1. femme 2. homme

35. Niveau d'instruction

1. Primaire 2. Secondaire 3. Supérieur
 4. Autre

36. Votre catégorie socioprofessionnelle

1. Cadre 2. Cadre supérieur
 3. Agent de maîtrise 4. Agents d'exécution
 5. Autre

37. Afin de clôturer cette enquête, merci de nous faire part de vos remarques et suggestions éventuelles.

Listes des tableaux

Liste des tableaux relatifs à la partie théorique

Tableau N°1 : Comparaison entre la performance interne et performance externe

Tableau N°2 : Principales hypothèses théoriques relatives aux relations PSE/PFE

Tableau N°3 : Définition des PME en Algérie

Liste des tableaux relatifs à la partie pratique

Tableau N°4 : Le bilan de l'enquête

Tableau N°5 : Les problèmes rencontrés

Tableau N°6 : l'importance de la norme ISO dans le cadre de la RSE

Tableau N°7 : l'intérêt de l'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE

Tableau N°8 : l'influence de la RSE sur la réputation de l'entreprise

Liste des figures

- Figure N°1** : Les trois dimensions de développement durable.
- Figure N°2** : Les origines et les débouchés du concept des parties prenantes.
- Figure N° 3** : Les parties prenantes de l'entreprise.
- Figure N° 4** : Engager et motiver les parties prenantes
- Figure N° 5** : Le lien RSE-GRH (d'après Beaupré et al. 2008)
- Figure N° 6** : Société, organisation et parties prenantes
- Figure N° 7** : Vue l'ensemble de la norme ISO 2600
- Figure N° 8** : les composantes de la performance globale
- Figure N° 9** : L'engagement organisationnel dans une stratégie de RSE et d'éthique organisationnelle : cadre opérationnel.
- Figure N° 10** : Processus d'acheminement d'un navire
- Figure N°11** : Organigramme de l'entreprise
- Figure N°12** : Plan d'aménagement projeté du port de Bejaïa
- Figure N°13** : La connaissance de la RSE
- Figure N°14** : L'évaluation de la stratégie commerciale après l'application de la RSE
- Figure N°15** : la part de l'étendu du marché
- Figure N°16** : le rôle de l'investissement dans votre entreprise
- Figure N°17** : Le service qui s'occupe de la RSE dans l'entreprise
- Figure N° 18** : L'évaluation des conditions au travail et le bien-être des salariées dans l'entreprise
- Figure N°19** : le principal intérêt de sensibiliser et former ses employés à la RSE
- Figure N°20** : la perception de la RSE dans l'entreprise
- Figure N°21** : La sécurité des employés au sein de l'entreprise
- Figure N°22** : La mise en place d'un système d'information ou de pilotage
- Figure N°23** : Les mesures prises à l'encontre pour motiver les salariés
- Figure N°24** : L'importance de l'environnement pour l'entreprise
- Figure N°25** : La certification de l'entreprise
- Figure N°26** : La RSE et la norme ISO 26000

Figure N°27 : Les mesures mises en place

Figure N°28 : Le degré d'impact de l'entreprise sur l'environnement

Figure N°29 : l'engagement de l'entreprise dans une démarche de management environnement

Figure N°30 : le développement d'entreprises des biens et des services d'avantage respectueux de l'environnement

Figure N° 31 : la contribution de la RSE pour rendre l'entreprise plus compétitive

Figure N°32 : l'influence de la RSE sur la réputation de l'entreprise

Figure N°33 : Le niveau globale de satisfaction des clients des prestations del'entreprise

Figure N°34 : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise

Figure N°35 : Sexe.

Figure N°36 : Niveau d'instruction.

Figure N°37 : Catégorie socioprofessionnelle.

Liste des abréviations

• RSE	La responsabilité sociétale de l'entreprise
• DD	Développement durable
• ODD	Objectif de développement durable
• ONG	Organisation non gouvernementale.
• CEO	Chef exécutive officier
• ISO	Organisation internationale de normalisation
• PME	Petite moyenne entreprise
• RH	Ressource humaine
• GRH	Gestion des ressources humains
• DRH	Directeur des ressource humains
• DDRS	Développement durable et responsabilités Sociétale
• OJNI	Objet juridique non identifié
• OIT	Organisation internationale du travail
• ONU	Organisation des nations unies
• OCDE	Organisation de coopération et de développement Economique
• RSO	Responsabilité sociétale des organisations
• OHSAS	Sérier d'évaluations de la santé et de la sécurité au travail
• SD	Sustainable developpment
• REO	Rendement des capitaux propres
• EVA	Economique value added
• PS	Performance social
• PF	Performance financière
• UE	Union européenne
• CA	Chiffre d'affaires
• ME	Moyenne entreprise
• PE	Petite entreprise
• TPE	Très petite entreprise
• PNUE	Programme des nations unies pour l'environnement
• EO	Engagement organisationnel
• PP	Partie prenante
• EPB	Entreprise portuaire de Bejaia
• ONP	Office national des ports
• SO.NA.MA	Société nationale de manutention
• CNAN	Compagnie nationale algérienne de navigation
• EPE	Entreprise publique économique
• SPA	Société par action
• SOGEPORIS	Société de gestion des participations de l'Etat port

• DG	Direction générale
• DSC	Management intégré
• DFC	Direction des finance et comptabilité
• DL	Direction logistique
• ENMTP	Entreprise nationale des matériels des travaux Publique
• SONATRACH	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.

Tables des matières

Remerciement	
Dédicace	
Dédicace	
Sommaire	
Introduction générale	1
CHAPITRE 1 : Cadre théorique de la RSE	
1. Historique d'évolution de la RSE	5
2. comment peut-on définir la RSE ?.....	8
2.1 Le développement durable.....	8
2.1.1 Les trois dimensions du développement durable.....	8
2-1-2L'objectif de construire un développement :	9
2-2 Définition de la responsabilité sociale des entreprises.....	10
3-1 La dimension économique.....	11
3-2 La dimension environnementale	12
3-3 La dimension sociale	13
4- Les avantages de la démarche RSE	14
4-1 Des entreprises plus performantes et plus productives.....	16
4-2 Améliorer l'image des entreprises avec la RSE.....	16
4-3 Se différencier sur le marché	16
4-4 Des salariés motivés et impliqués dans les actions de RSE.....	16
4-5 Favoriser la créativité et l'innovation.....	17
4-6 Limiter le gaspillage pour faire des économies	18
4-7 Meilleure gestion des risques industriels, des accidents de travail	18
5- Les parties prenantes.....	18
5-1 La théorie des parties prenantes (StakeholderTheory)	19
5-2 Définition du concept parties prenantes :	22
5-3 Les parties prenantes de l'entreprise	24
5-4 Comprendre la logique des parties prenantes	27
5-5 Parties prenantes et RSE.....	28
6- Les étapes clé pour mettre en place une démarche RSE	29
6-3 Réaliser un audit.....	29
Section 02 : La RSE dans l'entreprise et l'environnement 1-Les outils de la RSE	30
1-1 Les outils de la RSE.....	30
-L'écoconception.....	31
-Les rapports RSE.....	31
-Indices risque	32
Les codes de conduites.....	32

-Dialogue et gouvernance concertation.....	32
2- Définition de la démarche RSE dans les entreprises aujourd'hui.....	33
2-1 Les raisons de la prise en compte de la RSE dans l'entreprise	33
3- Les enjeux de la responsabilité social des entreprises	35
3-1 les enjeux écologiques	35
3-2 les enjeux sociaux et sociétaux	35
3-3 Les enjeux économiques :.....	36
3-4 Les enjeux stratégique	36
4- La responsabilité sociale des entreprise et les RH.....	36
4-1 RSE et RH : une relation nécessaire ?.....	37
4-2 Comment les RH peuvent contribuer à la RSE dans l'entreprise ?4-2-1 Mieux engager ses salariés39	
4-2-2 Améliorer la qualité de vie au travail de ses salariés	39
Section 3 : La norme ISO 26000-RSE.....	40
1.1. Présentation de la norme ISO 26000 :.....	40
2- Définition de la RSE selon la norme ISO 26000.....	41
2- Le contenu de la norme ISO2600	42
3-1 Les présentations des questions centrales de la norme ISO 26000.....	42
4- Les objectifs de la norme ISO 2600.....	46
5- La normalisation	47
Conclusion.....	48
Introduction	50

CHAPITRE 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Section 01 : La RSE et la performance des entreprises	51
1 Définition de la performance des entreprises	51
1.2. Les critères de la performance	51
1.2.1. L'efficience	52
1.2.2. Efficacité	52
1.2.3. Pertinence.....	52
1.2.4. Economie	53
1.3. Les objectifs de la performance	53
2- Comment la RSE améliore la performance des entreprises ?.....	54
3- La RSE et la performance globale de l'entreprise	54
3-1 Définition de la performance globale	54
3-2 La RSE est-elle un levier de performance globale pour l'entreprise	56
4. Les dimensions de la performance.....	56
4-1 Comparaison entre la performance interne et la performance externe :.....	57
5- La relation entre La RSE et la performance financière et économique :.....	58
5-1 Définition de la performance financière	58
5-2. La performance économique et financière	59

5-3 La relation entre la RSE et la performance financière	59
6- La relation performance sociétale-financière d'une entreprise	59
6-1 Définition de la performance sociétale et financière d'une entreprise	60
Section 02 : La PME source de développement économique	65
1- La responsabilité sociétale des entreprises et les PME	66
1-1 définition, les petites moyennes entreprises.....	66
1-2 la RSE et les petites moyennes entreprises	67
1-3 Pourquoi les PME tardent-elles à devenir socialement responsables ?.....	68
2- La RSE comme moteur stratégique de l'entreprise	69
3- La RSE et l'engagement organisationnel	69
3-1 L'engagement organisationnel	70
3-2 La responsabilité sociétale de l'entreprise et ses liens avec l'engagement organisationnel	72
Responsabilité sociétale de l'entreprise	75
Diffusion des pratiques :	75
3-3 Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel	76
4- La perception de la RSE et la satisfaction au travail	77
5- La RSE et l'image d'entreprise.....	78
5-1 L'impact de la RSE sur l'image de l'entreprise	78
Section 03 : La RSE et les employés	79
1- Pourquoi s'intéresser aux employés ?.....	79
1-1 Le rôle des employés dans la RSE des PME.....	80
2- La perception de La RSE par les salariés.....	81
3- La RSE et la motivation des employés	82
4- L'engagement des salariées grâce à la RSE	83
4-1 L'implication des salariés dans la démarche RSE	83
4-1-1 La gouvernance pilier de l'engagement	83
4-1-2 Des améliorations de conditions de travail bien choisies	83
Conclusion.....	84

CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'enquête et présentation de l'échantillon

Introduction	87
1- Historique de création de l'EPB	87
2- Situation géographique	88
□ Mouillage	88
□ Accès au Port	89
Bassins du Port	89
3-Missions et activités de l'EPB.....	89
3-1 Ses Missions	89
3-2 Ses Activités	89
4- Descriptif des services.....	90

5- Organisation de l'EPB5-1 Organigramme	92
5-2 Différentes structures	92
a) Structure opérationnelle	92
b) Structures fonctionnelles :	94
6- Les infrastructures et les équipements	95
▪ Les principaux équipements	95
7- perspectives de développement du port de Bejaia	96
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	97
1. Démarche de l'enquête.....	97
2. L'objectif de l'enquête	97
3. Outils méthodologique et type de l'enquête :.....	98
4. La structure du questionnaire.....	98
5. Conditions de déroulement de l'enquête et les difficultés rencontrées	99
Section 03 : Analyses et interprétation des données.....	103
Conclusion.....	126
Conclusion générale.....	128
Références bibliographiques	
Listes des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Résumé	

Résumé :

Dans le cadre de ce travail, nous avons mené un travail d'investigation auprès des quelques entreprises de la wilaya de Bejaia, afin de mesurer la relation et l'impact de la RSE sur la performance d'une entreprise.

La responsabilité sociale et environnementale est un concept qui intègre les préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités, et leurs relations avec leurs parties prenantes. Elle considère qu'être socialement responsable, c'est non seulement satisfaire pleinement aux obligations financières, mais c'est aussi aller au-delà et investir davantage dans la capitale humaine, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.

Les principaux résultats obtenus révèlent que l'intégration de la démarche et les pratiques RSE dans l'entreprise est une préoccupation majeure, parce que ces pratiques vont rendre une entreprise plus performante.

Mots clés : RSE, performance, management.

Abstract

As part of this work, we conducted an investigation work with the few companies of the wilaya of Bejaia, in order to measure the relationship and the impact of CSR on a company's performance.

Social and environmental responsibility is a concept that integrates companies' social and environmental concerns into their activities, and their relationships with their stakeholders. It considers that being socially responsible means not only fully meeting financial obligations, but also going beyond and investing more in the human capital, the environment and stakeholder relations.

The main results obtained reveal that the integration of the approach and CSR practices in the company is a major concern, because these practices will make a company more efficient.

Keywords : CSR, performance, management.