

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



## Mémoire de fin de cycle

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

Option : Management

### *Thème*

L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise et  
son impact sur la performance.  
Cas de CEVITAL Agro-industrie

**Réalisé par :**

DAHMOUCHE Radia

DAOU Hayat

**Encadré par :**

M. FELFOUL Saadi

**Soutenu devant le jury composé de :**

**Présidente :** DJEMAI Sabrina.

**Examinatrice :** HAMITOUCHE Fayrouse.

**Rapporteur :** M. FELFOUL Saadi.

**Année universitaire 2023/2024**

### *Remerciements*

*Tout d'abord, nous exprimons notre profonde gratitude envers « Dieu » pour nous avoir accordé la patience et la santé nécessaires tout au long de nos études. Sa bienveillance et la force qu'il nous a données ont été essentielles pour mener à bien ce modeste travail.*

*Nous tenons, également, à remercier « Mr FELFOUL SAADI », pour son accompagnement, Ses conseils éclairés et son expertise ont été d'une valeur inestimable pour mener à bien notre travail.*

*Et en remercie aussi aux membres du jury pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant de consacrer leurs précieux temps pour évaluer notre travail.*

*Par ailleurs, nous remercies le DRH de l'entreprise CEVITAL Agro- industrie « Mr LARBI » pour son soutien continu et sa disponibilité.*

*Ainsi que tout le personnel de l'entreprise et nous adressons nos remerciements à toutes les personnes qui ont pris part à la réalisation de ce travail.*

*Aussi nos parents qui nous ont toujours soutenus et encouragés au cours de ce mémoire.*

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce modeste travail avec toute ma gratitude et mon amour*

*À ma chère maman*

*Ma raison de vivre, la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur qui a attendu avec patience les fruits de sa bonne éducation Je veux te Remercier d'être là pour moi de m'encourager à suivre mes rêves, et de me soutenir dans les moments difficiles, je t'aime maman plus que tout au monde ;*

*À mon cher papa*

*Tu es bien plus qu'un simple père pour moi, tu es mon modèle de force qui s'est changé la nuit en jour pour m'assurer les bonnes conditions, merci pour tous les sacrifices que tu as faits pour moi et pour les moments précieux que nous avons partagés ensemble*

*Mes chers parents c'est grâce à votre amour, vos encouragements je suis devenu la personne que je suis aujourd'hui*

*À mes chers frères « Nazim, Lyes », À ma très chère sœur « Lamia » les piliers de ma vie et les étoiles qui illuminent mon chemin*

*À mes grand- mères et mon grand-père que dieu le tout puissant les gardes en bon santé*

*À ma chère tante « Farida » paix à son âme*

*À mes amis bien-aimés*

*Vous avez été une force motrice tout au long de ce voyage ;*

*Et un grand merci à ma binôme Hayat qui j'ai eu le plaisir de mener ce modeste travail, et pour toute sa famille. Ma meilleure amie pour la vie*

***DAHMOUCHE Radia***

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail avec toute ma gratitude et mon amour*

*A mes très chers parents qui ont sacrifié leur vie pour ma réussite*

*Ma très chère mère*

*Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurais point te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force.*

*Mon très cher père*

*Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager. Que ce travail traduise ma gratitude et mon affection.*

*A ma sœur Farida*

*A mes chères sœurs, leurs maris et leurs enfants*

*A mon frère mouloud*

*A mes chers frères, leurs femmes et leurs enfants*

*A ma chère amie et binôme Radia*

*A tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce travail*

*Et à tous ceux qui me sont chers*

***DAOU Hayat***



Liste des abréviations

## Liste des abréviations

---

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>BTP</b>	Bâtiment et des travaux publics
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CJD</b>	Cercle des Jeunes Dirigeants
<b>COPOLCO</b>	Comité de l'ISO pour la politique en matière de consommation
<b>CEP</b>	Précédemment Council of Economic Priorities
<b>CEO</b>	Le chief Executive Officer
<b>DD</b>	Développement durable
<b>DO</b>	Le développement organisationnel
<b>DG</b>	Directeur Général
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>ISO</b>	L'organisation Internationale de normalisation
<b>ISR</b>	Les investisseurs socialement responsables
<b>ISR</b>	Des investissements socialement responsables
<b>MFG</b>	Mediterranean Float Glass
<b>ORSE</b>	observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises
<b>ONG</b>	Les Organisation Non Gouvernementales
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>ONU</b>	Le Global Compact ou Pacte Mondial
<b>OCDE</b>	L'organisation de coopération et de développement
<b>OECE</b>	Organisation européenne de coopération économique
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>PSE</b>	Performance sociale des entreprises
<b>PP</b>	Parties prenantes
<b>PME</b>	Les petites et moyennes entreprises
<b>PDG</b>	Président Directeur Général
<b>PDG</b>	Président directeur général
<b>PGE</b>	Prêt garanti par l'état
<b>PF</b>	Performance financière
<b>PS</b>	Performance sociale

## Liste des abréviations

---

<b>PFE</b>	Performance financière des entreprises
<b>QC</b>	Questions centrales
<b>QHSH</b>	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
<b>RS</b>	Responsabilité sociale
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale de l'entreprise
<b>RIO</b>	Référentiel des identité et de l'organisation
<b>RSO</b>	La responsabilité sociétale des organisations
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RS MENA</b>	Responsabilité sociétale du Moyen Orient et d'Afrique du Nord
<b>ROA</b>	La rentabilité économique
<b>RN</b>	Le Rassemblement National
<b>SRI</b>	Stanford Research Institute
<b>SAG</b>	Le syndrome d'allure grippale
<b>SAI</b>	Social Accountability Internationale
<b>SBSC</b>	Sustainability Balanced Scorecard
<b>SPA</b>	Société par actions
<b>TMB</b>	Trust Merchant Bank
<b>TBSC</b>	Total Balanced Scorecard
<b>TBL</b>	Triple Bottom Line reporting
<b>WBCSD</b>	World business Council for sustainable Development

# Sommaire

---

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale ..... 1**

## **Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la RSE**

**Section 1 : Généralités sur la RSE..... 5**

**Section 2 : Fondements théoriques et institutionnels... 28**

**Section 3 : Normes relatives à la RSE et la norme ISO 26000 ..... 37**

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

**Section 1 :RSE et la stratégie de l'entreprise ..... 51**

**Section 2 :Pratiques de la RSE en Algérie ..... 61**

**Section 3 :RSE et son influence sur la performance des entreprises..... 67**

## **Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas**

**CEVITAL Agro-Industriel**

**Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil..... 86**

**Section 2 : Méthodes de développement de l'outil d'analyse ..... 96**

**Section 3 : Analyse et interprétation des résultats..... 98**

**Conclusion générale ..... 116**

**Bibliographie ..... 120**

**Annexes**

**Liste des illustrations**

**Table des matières**

**Résumé**





**Introduction générale**

## Introduction générale

---

Dans un monde où les défis sociaux et environnementaux se font de plus en plus pressants, la RSE est considérée comme l'une des composantes les plus importantes du caractère de l'entreprise afin de fournir un service social efficace tout en améliorant sa réputation, il s'agit d'une vitale et importante dans la création et la formation du côté éthique de l'entreprise, afin de participer et de prendre l'initiative dans le fondement de la société<sup>1</sup>.

L'expression « la responsabilité sociale de l'entreprise » couvre les responsabilités qu'ont les entreprises envers les sociétés au sein desquelles elles sont basées et opèrent. Il est certain que la RSE ne veut pas dire la même chose, tout le temps et pour tout le monde. Pour certains, la RSE rejoint la responsabilité juridique ; pour d'autres, elle se rapporte à l'éthique ou au comportement social responsable ; d'autres encore l'associent aux actions de charité ; alors certains autres y voient une action de conscience sociale. En nous penchant sur le sens direct de l'expression RSE, il s'avère que le terme de « responsabilité » n'est pas pris ici au sens « d'obligation » puisque l'action est présumée « volontaire ». En plus, cette responsabilité sous-tend un engagement de la part de l'entreprise, ce qui implique des conséquences sur elle - même et sur autrui. <sup>2</sup>

Donc la notion de RSE et l'intégration volontaire des préoccupations sociale et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement.<sup>3</sup>

Ainsi la norme ISO 26000 la définit comme: «la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent 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».

---

<sup>1</sup> MOUSSA Aissa, KHEMNOU dounia, « La responsabilité sociale des entreprises : un marketing de confiance », Revue des sciences de l'homme et de la société, Vol11 : N°04,2022, p.684

<sup>2</sup> FADOIE MARDAM-BEY MANSOUR, « la responsabilité sociale de l'entreprise : définition, théories et concepts » ,2019, p.1

<sup>3</sup>IGALENS Jacques, MICHEL Joras, « La responsabilité sociale de l'entreprise », Éditions d'organisation, paris,2001, p.15

## Introduction générale

---

Cette définition consacre une conceptualisation large de la RSE, intégrant les dimensions éthique, sociale, stratégique ainsi que l'élargissement de son champ d'action englobant les parties prenantes et la société.<sup>4</sup>

L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise a été identifiée comme un objectif et une priorité fondamentale pour les entreprises consiste à intégrer les pratiques de développement durable dans toutes ses dimensions. Elle permet d'améliorer la réputation de l'entreprise et de renforcer la confiance des clients, des investisseurs et des autres parties prenantes, ce qui peut conduire à une fidélité accrue et à une meilleure performance financière. En intégrant la RSE, l'entreprise peut également réduire ses coûts opérationnels grâce à une gestion plus efficace des ressources et à des pratiques durables. De plus, cela favorise l'innovation en encourageant la recherche de solutions durables. En outre, elle permet de se conformer aux réglementations en constante évolution et d'anticiper les risques liés aux questions environnementales et sociales. Enfin, l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise est non seulement bénéfique pour l'image de l'entreprise, mais elle est également un levier de performance durable et d'innovation.

Mesurer les impacts d'une entreprise participe à identifier et à développer la contribution de l'entreprise à la société, offrant un support pour optimiser ses impacts positifs et réduire ses impacts négatifs. L'impact de la RSE permet effectivement de penser à la performance globale de l'entreprise afin de développer un modèle d'affaires plus durable. Qui s'entend non seulement de la performance financière de l'entreprise, mais également de sa performance environnementale et sociale. Ancrer la notion même d'impact dans la gouvernance et la stratégie de l'entreprise permet de développer un modèle d'affaires plus responsable en intégrant les conséquences de l'activité de l'entreprise sur son environnement et ses parties prenantes aux décisions stratégiques de l'entreprise.<sup>5</sup>

### ➤ **Problématiques de recherche**

Dans le cadre de notre étude nous allons chercher comment les entreprises peuvent incorporer la RSE dans leur plan stratégique et analyser les effets de cette intégration sur leur performance.

Pour ce faire, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponses à notre question principale suivantes :

---

<sup>4</sup> BENAICHA Omar, « Démarches RSE des entreprises et Développement territorial durable : cas des projets solaires de ouarzazate », 2022, p.1

<sup>5</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/publications/impacts-responsabilite-performance-globale> consulté le 17/05/2024.

« Comment l'intégration des pratiques de RSE dans la stratégie de l'entreprise peuvent-elles impacter la performance de CEVITAL Agro-industrie ? »

Pour traiter efficacement la problématique centrale il est impératif de répondre aux questions suivantes :

- 1) Pourquoi une entreprise adopte-t-elle une démarche RSE ?
- 2) Quelle est la distinction entre la RSE et le développement durable, et comment ces concepts s'articulent-ils dans la stratégie d'une entreprise ?
- 3) Comment la RSE peut-elle améliorer la performance globale de l'entreprise ?

### ➤ Hypothèses de la recherche

Afin de répondre à cette question, nous avons formulé deux hypothèses de travail :

**Hypothèse 01 :** L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise améliore la performance globale et aide à réaliser les objectifs de l'entreprise.

**Hypothèse 02 :** Les dirigeants de l'entreprise étudiée intègrent les pratiques de RSE non seulement pour répondre aux attentes des parties prenantes, mais aussi pour améliorer leur image de marque et leur compétitivité sur le marché, tout en réduisant les risques liés à la non-conformité réglementaire et en assurant la durabilité de leur activité.

### ➤ Objectif de recherche

L'objectif principal de ce travail de recherche est d'explorer l'intégration de la responsabilité sociale dans la stratégie de l'entreprise et de déterminer son impact sur la performance globale.

Ce travail cherche à montrer comment la responsabilité sociale des entreprises, lorsqu'elle est intégrée de manière authentique et stratégique, peut servir de levier pour améliorer la réputation, la rentabilité et la durabilité de l'entreprise à long terme. À travers une étude structurée en deux parties :

- Sur le volet théorique, l'analyse exploratoire des généralités de la RSE, puis l'évaluation de son intégration stratégique.
- Et dans le volet empirique nous allons expliquer et analyser l'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur la performance de CEVITAL Agro-industrie.

## Introduction générale

---

### ➤ **Méthodologie de recherche**

Pour mener notre analyse, nous avons opté pour la méthodologie suivante :

-La recherche bibliographique : nous a permis de comprendre les multiples concepts liés à la RSE et comment elle s'intègre dans la stratégie de l'entreprise et la performance, à travers la consultation des ouvrages, articles de revues, sites d'internet, mémoire, thèses.

-L'utilisation des documents internes de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie pour élaborer l'étude de cas, fournis par le responsable de département de la direction des ressources humaines.

Pour approfondir notre analyse, nous avons mené une étude par questionnaire auprès des cadres de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, dont l'objectif est de mesurer l'impact des pratiques RSE sur la performance de l'entreprise.

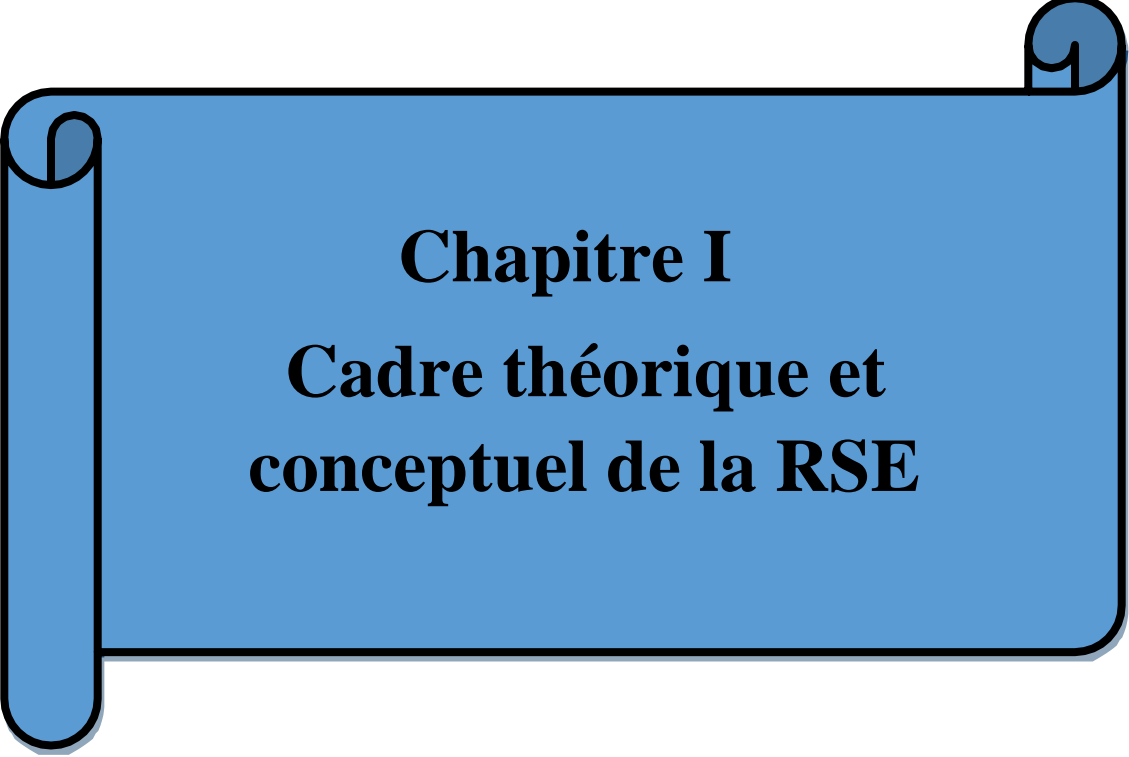
### ➤ **Rédaction de mémoire**

Afin de répondre à l'interrogation centrale, nous avons organisé notre étude en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, notre attention sera portée sur le cadre théorique et conceptuel de la RSE qui est divisé en trois sections tout d'abord, nous abordons dans la première section sur les généralités de la responsabilité sociale des entreprise (RSE), la deuxième section porte la présentation des fondements théoriques et institutionnelles de la RSE, enfin dans la troisième section nous examinons les normes relatives à la RSE et la norme ISO 26000.

Dans le deuxième chapitre, intitulé les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance, traite comme première section l'incorporation de la RSE dans la stratégie de l'entreprise, la deuxième section se penche sur les pratiques de la RSE en Algérie, enfin la troisième et la dernière section traité la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise.

Enfin le troisième chapitre sera consacré à montrer l'impact de la RSE sur la performance de CEVITAL Agro-industrie, la première section a pour objet de présenter l'organisme d'accueil. La deuxième section portera une description de la méthodologie de recherche, et dans la dernière section nous présenterons les résultats de notre enquête.



**Chapitre I**  
**Cadre théorique et**  
**conceptuel de la RSE**

**Introduction**

Dans cette première partie théorique, nous entamerons avec un chapitre dédié à explorer son évolution depuis ses origines et les principes de la RSE qui trouve sa justification dans un cadre théorique et conceptuel riche et diversifié.

Ce chapitre est structuré en trois sections distinctes, la première section portera sur les généralités de la RSE qui englobe diverses approches, notamment l'éthique des affaires, le développement durable, nous analyserons les trois dimensions de la RSE en prenant en considération les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, ensuite la deuxième section se concentrera sur les fondements théoriques et institutionnels de la RSE, Enfin la troisième section abordera les normes relatives à la RSE, notamment la norme ISO 26000 qui revêt une importance capitale pour appréhender la démarche RSE dans son ensemble, une synthèse théorique conclura cette première partie, mettant en lumière les points essentiels abordés tout au long de notre exploration.

**Section 1 : Généralités sur la RSE**

La notion de RSE est devenue un sujet central dans le monde des affaires, reflétant une approche fondamentale qui place les entreprises au cœur du développement durable et à la création de valeur à long terme pour la société dans son ensemble, elle englobe les actions volontaires des entreprises pour intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

Dans cette section remontant aux origines, historiques d'évolutions et d'analyser les contextes afin de mieux appréhender les enjeux qu'une démarche RSE pourrait apporter à l'entreprise.

**1-L'origine, Historique de la RSE****1.1. L'origine**

La responsabilité sociale des entreprises n'est pas un phénomène neuf. Aux 19<sup>èmes</sup> siècles déjà, des patrons, soucieux d'endiguer des mouvements contestataires, ont occupé une place prise plus tard par les pouvoirs publics. Assurant l'éducation des enfants des travailleurs, une prise en charge minimale des soins de santé ou les distributions charitables, ces patrons paternalistes savaient aussi qu'il était de leur intérêt d'anticiper toute velléité revendicative.

Ce type de fonctionnement s'est complexifié au vingtième siècle. Des caractéristiques propres aux modes de gestion pratiqués en Europe et aux États-Unis ont vu le jour.

Ainsi, la construction de la société américaine s'est faite avec une implication minimale de l'État dans les services d'intérêt général. Les entreprises y ont pris en charge ces derniers, s'assurant par la

même occasion les meilleures compétences. Aux États-Unis, des comportements d'entreprises qui s'apparentent à la RSE se sont érigés en méthode de gestion dès les années 1930, dans un contexte européen par exemple, étaient assurés par les pouvoirs publics ou par des systèmes de mutualisation, par exemple l'assurance maladie. C'est à cette époque que les premiers théoriciens enseignent la RSE dans les universités : Théodore Kreps et, plus tard, Richard Bowen. Aux États-Unis encore, le mouvement consumériste qui s'est développé avec Ralph Nader, a contribué à promouvoir un peu plus des modes de fonctionnement à l'écoute de la société, dans les grandes entreprises. On notera au passage que le contexte du protestantisme semble également avoir favorisé ce type de gestion, non seulement aux États-Unis, mais également dans le Nord de l'Europe.

Dans les années 1970, on a vu se multiplier les codes de conduite qui intégraient des engagements au profit des salariés des entreprises et, éventuellement, de leurs filiales. Les nouveaux codes de conduite tentent de répondre à la transformation de l'organisation de l'entreprise en firme réseau, une forme d'organisation basée sur des localisations multiples. <sup>6</sup>

## **1.2. Genèse et Historique de la RSE :**

La question de la responsabilité sociétale toujours posée en regard du contexte économique de l'époque :

**1950-1960:** le développement d'une certaine éthique des affaires chez les dirigeants, une éthique consacrée généralement par des actions philanthropiques;

**1970:** la prise en compte des impacts de la production sur la société ;

**1980:** Une attention particulière est accordée à la notion des parties prenantes et le principe de rendre compte ;

**Les années 1990 :** La RSE comme principe de bonne gestion et une nécessité à l'ère de la mondialisation ;

**Depuis les années 2000:** l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise comme étant une approche globale et inclusive.

En effet, l'évolution du concept de la responsabilité sociétale des entreprises a été attachée à des événements internationaux (conférences, protocoles,) et la multiplication des acteurs (notamment les ONG)<sup>7</sup>

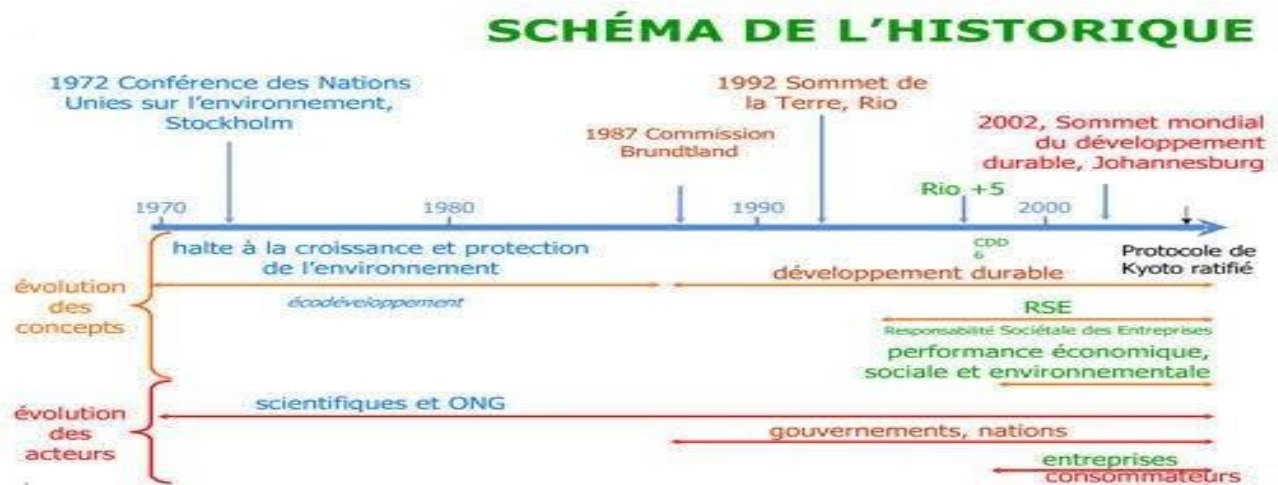
---

<sup>6</sup>PEETERS Anne, «la responsabilité sociale des entreprise », courrier hebdomadaire du CRISP,2004/3(N°1828), p.9.

<sup>7</sup> GHASSEN Jemaa, « la responsabilité sociétale des entreprise »,2020, p.1.



Figure N° 01 : Historique de la RSE



Source : GHASSEN Jemaa, « la responsabilité sociétale des entreprise », 2020, p.2.

## 2- comment peut-on mettre en œuvre la RSE

La responsabilité sociale des entreprises, envisagée comme stratégie, est généralement considérée comme un levier de mise en œuvre d'un développement durable tel que défini à la convention de Rio sur l'environnement et le développement.<sup>8</sup>

### 2.1. Le développement durable

La notion de développement durable est souvent associée à celle de RSE. Le développement durable est défini par le ministère français de l'écologie et du développement durable comme un "développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux siens." Il s'agit donc de concilier le progrès économique et le progrès social sans mettre en péril l'équilibre naturel de la planète. L'expression "Développement durable" a été officialisée en 1987, dans le rapport "Our Common future" de la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement. Ce rapport avait été rédigé par Madame Gro Harlem Brundtland, alors premier ministre de Norvège. La notion de développement durable est ainsi une notion écologique et politique qui s'applique tout d'abord aux Etats dans la définition de leur politique économique et sociale, mais suppose d'intégrer plus largement la société civile et les entreprises pour leur mise en œuvre. Il ne s'agit pas seulement de limiter nos consommations d'énergie mais de rendre celles-ci compatibles avec la durabilité de la planète et de ses ressources.<sup>9</sup>

<sup>8</sup>PEETERS A, op.cit, p.39

<sup>9</sup> BÉNÉDICTE daudé, CHRISTINE Noël-Lemaître, « La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », Management prospective Ed. « Management avenir », 2006/4 Numéro 10, p.45.

Est un développement qui permette aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs (Déclaration de Rio,1992). Le terme durable est défini comme la «capacité d’être poursuivi selon un futur à long terme». <sup>10</sup>

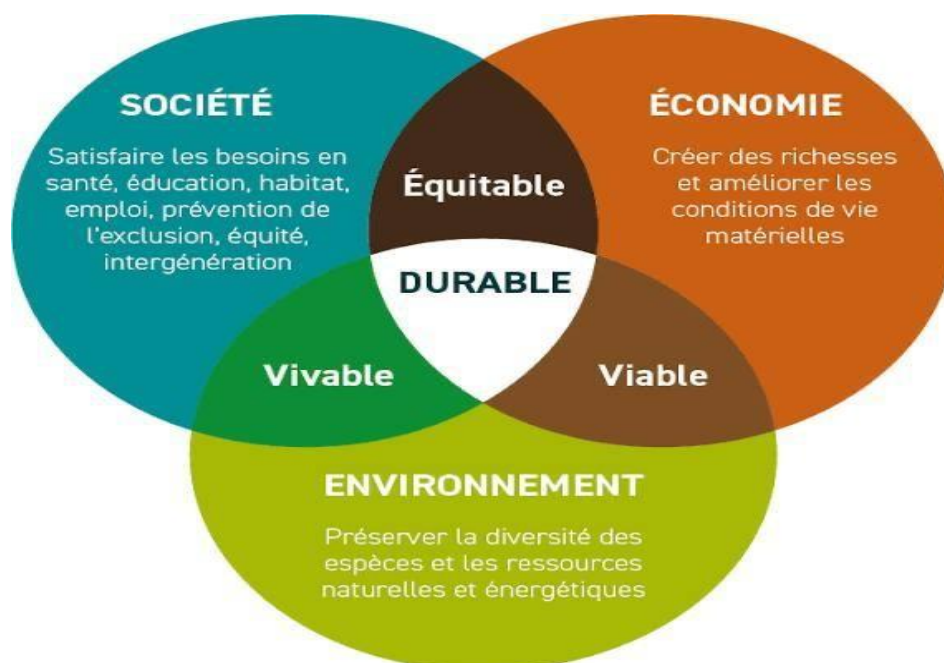
## 2.2. Les trois aspects du développement durable

**Environnemental :** Compatibilité entre l’activité de l’entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l’entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes.

**Sociale :** Conséquences sociale de l’activité de l’entreprise pour l’ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination ...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.

**Économiques :** Performance financière classique mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d’implantation de l’entreprise et à celui de ces parties prenantes, respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d’entente, de position dominante...).<sup>11</sup>

**Figure N° 02 : les trois aspects de développement durable**



Source : <https://www.valentin.fr/fr/actualites/blog/qu-est-ce-que-la-rse->

<sup>10</sup> IGALENS J, Michel j, op.cit, p.15.

<sup>11</sup> Idem p.27.

**2.3. Les principes du développement durable**

Le développement durable vise à traduire dans des politiques un ensemble de 27 principes, énoncés à la conférence de Rio en 1992. Les plus importants incluent :

- **La protection de l'environnement** : doit faire partie intégrante du processus de développement. La production et la consommation responsable : Les modes de production et de consommation doivent évoluer en vue de réduire au minimum leurs répercussions défavorables sur les plans social et environnemental.
- **La responsabilité** : s'exerce aux niveaux individuel et collectif. A l'échelle internationale, les États ont des responsabilités communes, mais différenciées. Les pays développés admettent la responsabilité qui leur incombe dans l'effort international en faveur du développement durable.

Exemple : Les pays riches, principaux responsables du changement climatique global, s'engagent à respecter des quotas de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre, en faisant payer une taxe aux industries qui polluent beaucoup.

- **La solidarité** : se conçoit dans le temps et dans l'espace. Dans le temps, entre les générations présentes et futures. Ainsi, les choix du présent doivent tenir compte des besoins des générations à venir.

Exemple : leur droit à vivre dans un environnement sain. Dans l'espace, entre les peuples, entre les pays, entre les régions pauvres et les régions riches, entre milieu urbain et milieu rural.

- **La participation et l'engagement** : le développement durable repose sur l'engagement et la participation de tous. Ces deux principes visent à mettre en œuvre des processus d'information transparente et pluraliste, de consultation, de débat public, en intégrant tous les acteurs concernés à tous les niveaux de décision, du local à l'international.

Exemple : la mise en place de conseils de jeunes, les conférences de citoyens.

- **La précaution** : En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

Exemple : limiter les émissions de CO<sub>2</sub> pour freiner le changement climatique.

- **La subsidiarité** : La prise de décision et la responsabilité doivent revenir à l'échelon administratif ou politique le plus bas en mesure d'agir efficacement.

Exemple : une action de coopération internationale doit s'intégrer aux politiques décidées et mises en œuvre localement et non s'y substituer.<sup>12</sup>

#### **2.4. Les objectifs du développement durable**

Les 193 pays membres de l'ONU ont défini 17 objectifs de développement durable (ODD) :

- **Éradication de la pauvreté** : sous toutes ses formes et partout dans le monde.
- **Lutte contre la faim** : éliminer la faim et la famine, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable.
- **Accès à la santé** : donner aux individus les moyens de mener une vie saine et aider au bien-être de tous à tous les âges.
- **Accès à une éducation de qualité** : veiller à ce que tous aient accès à l'éducation et promouvoir des possibilités d'apprentissage de qualité dans des conditions équitables tout au long de la vie.
- **Égalité entre les sexes** : parvenir à l'égalité des sexes en rendant les femmes et les filles plus autonomes.
- **Accès à l'eau salubre et l'assainissement** : garantir l'accès de tous à des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.
- **Recours aux énergies renouvelables** : garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et renouvelables à un coût abordable.
- **Accès à des emplois décents** : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous.
- **Innovation et infrastructures** : mettre en place une infrastructure résistante, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.
- **Réduction des inégalités** : réduire les inégalités entre les pays et en leur sein.
- **Villes et communautés durables** : créer des villes et des établissements humains ouverts à tous, sûrs, résistants et durables.
- **Consommation responsable** : instaurer des modes de consommation et de production durables.
- **Lutte contre le changement climatique** : prendre des mesures d'urgence pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

---

<sup>12</sup>Les principes du développement durable disponible en ligne sur:  
<https://fr.scribd.com/document/514826620/DEUXIEME-PARTIE> consulté le 21/03/2024.

- **Protection de la faune et de la flore aquatiques** : conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement.
- **Protection de la faune et de la flore terrestres** : préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.
- **Justice et paix** : promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer à tous l'accès à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes.
- **Partenariats pour les objectifs mondiaux** : revitaliser le partenariat mondial au service du développement durable et renforcer les moyens de ce partenariat.<sup>13</sup>

### 3. La RSE constituée par trois termes

- **Responsabilité** : La capacité et pouvoir de prendre des décisions par soi-même. Obligation de répondre de certains actes. Obligation de réparer le préjudice causé à autrui, soit par son propre fait soit par le fait de ceux qu' on doit surveiller.
- **Sociétale** : Tous ce qui se rapporte à la structure, à l'organisation au fonctionnement de la société.
- **Entreprise** : L'ensemble des activités d'une ou plusieurs personnes qui mettent en commun leurs biens et leurs travaux pour le but de fournir des biens et services pour leurs clients afin de réaliser un profit.<sup>14</sup>

### 4. Définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La RSE c'est « être socialement responsable » qui signifie, non seulement, le respect de toute la réglementation en vigueur, relative à la production de l'environnement, aux droits du consommateur, aux conditions de travail, mais aussi l'engagement de l'entreprise dans des actions qui affichent sa volonté à participer, en tant qu'entreprise responsable, dans le développement économique, sociale et environnemental du pays. Ces actions consistent en la réalisation d'investissements dans la formation du capital humain, dans la protection de l'environnement et dans l'amélioration de ses relations avec toutes les parties prenantes.

Quant aux responsable de l'entreprise, la notion de RSE est définie comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur

<sup>13</sup>Les objectifs du développement durable disponible en ligne sur : <https://fr.scribd.com/document/402630487/RSE-docx> consulté le 21/03/2024.

<sup>14</sup> La RSE constitué par trois terme disponible en ligne sur : <https://fr.scribd.com/document/402630487/RSE-docx> consulté le 21/03/2024.

l'environnement. Cette responsabilité se traduit par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable.

Par ailleurs, nous notons que les deux entreprises ont pris connaissance du concept de RSE à partir de l'année 2012 dans des séminaires et des colloques organisés sur le thème de responsabilité sociale de l'entreprise. Par ailleurs, l'engagement volontaire des deux entreprises, depuis bien longtemps, dans la participation par les opérations de sponsoring des manifestations scientifiques organisées par les universités et les centres de recherche ne fait qu'enrichir les connaissances des responsables des deux entreprises sur le concept de RSE principalement en terme de modalités de mise en œuvre de la démarche RSE qui intéresse réellement les responsables de ces entreprises.<sup>15</sup>

**Pour H. Bowen en 1953 :** définit la responsabilité sociale comme « L'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre les décisions nécessaires ainsi que de répondre aux attentes et aux valeurs de la société ».

**Selon Johnson en 1971 :** qui appréhende la RSE comme «la poursuite de l'entreprise des objectifs autres que ceux de ses actionnaires tels que ceux de ses fournisseurs, de ses employés, de ses clients, de ses communautés locales ainsi que de sa notion entière. Cet auteur insiste sur la réalisation d'un équilibre entre les attentes des différentes parties prenantes ».

Toutes ces définitions montrent que la responsabilité de l'entreprise ne se résume pas uniquement à celle de maximiser les intérêts des actionnaires ou bien au respect des lois et des réglementations, mais consiste aussi en la prise en charge des besoins de la société et la participation à la résolution de ses problèmes.

### **5. La modélisation de la RSE :**

En 1979, A, B, Carroll, cité par Capron M. (2012), propose un modèle qui repose sur la définition de la RSE comme une manière permettant à l'entreprise de réaliser des profits tout en prenant en compte les lois et les valeurs éthiques. L'auteur expose à cet effet, un modèle hiérarchique de responsabilité sous une forme pyramidale (figure N°2). Ce modèle regroupe un ensemble de responsabilités sociales qu'une entreprise est tenue d'évaluer l'aspect économique est privilégié et passe avant tout autre responsabilité.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> BELLAHSENE Thinhinane, BEKOUR Farida, « L'intégration des pratiques de responsabilité sociale et environnementale dans la gestion de l'entreprise : cas de deux entreprises publiques algériennes », Revue Algérienne des Sciences Juridiques et politiques vol :59, N° :01,2022, p.74

<sup>16</sup>Idem p.68

**5.1. Les responsabilités économiques**

Il fut longtemps admis que la principale finalité de l'entreprise est de générer de la richesse selon la théorie libérale. Cependant, cette conviction est remise en cause, l'entreprise doit désormais être solvable vis-à-vis de toutes ses parties prenantes. Elle doit satisfaire ses actionnaires en bénéfices, garantir une bonne rémunération à ses salariés et offrir des biens et services de bonne qualité et à des prix raisonnables à ses clients. La satisfaction des responsabilités économiques est donc nécessaire à toutes les firmes.

**5.2. Les responsabilités légales**

L'entreprise n'est pas seulement appréhendée comme une entité génératrice de profit mais elle doit se conformer aux lois et règlements décrétés par les gouvernements. Elle doit accomplir sa mission économique dans le cadre de la loi.

**5.3. Les responsabilités éthiques**

Elle concerne le côté morale de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société, elle doit agir en toute justice et équité sans qu'elle soit contrainte par la réglementation. Il est important que son comportement soit cohérent avec les attentes de la société et les normes éthiques ainsi que les changements qui peuvent affectés ces normes.

**5.4. Les responsabilités philanthropiques**

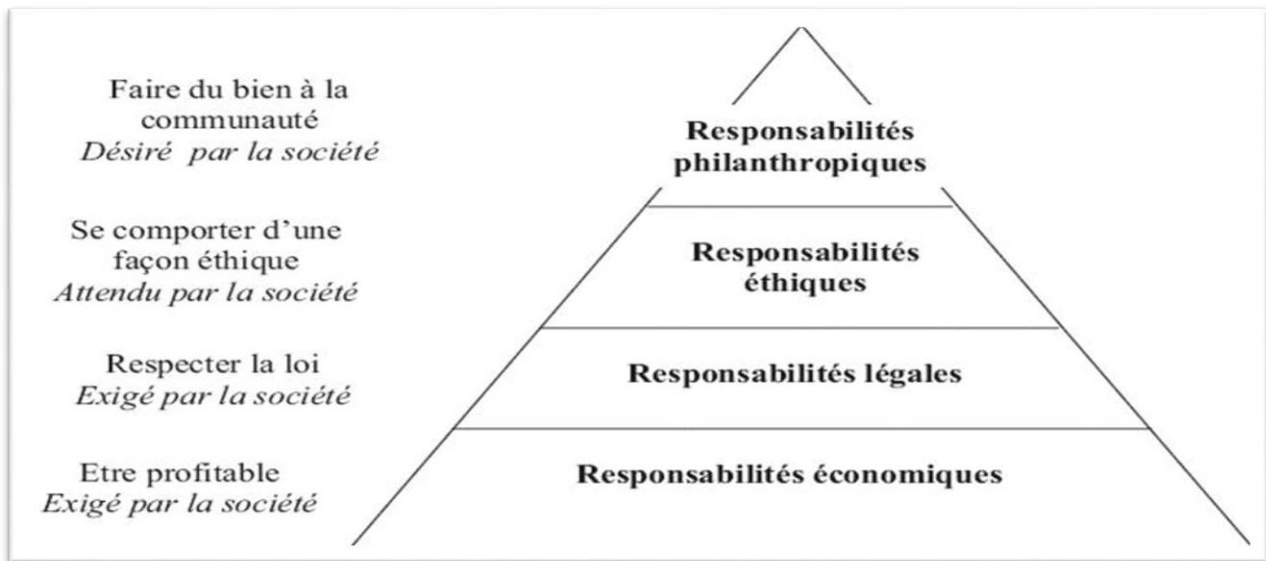
Elle incarne les attentes de la société. Celle-ci souhaite que les entreprises soient de bons citoyens. Ses actes doivent s'inscrire dans des programmes de promotion du bien être humain. En premier lieu ces actes doivent être destinés en faveur des employés et de leurs familles. Cette contribution peut aussi prendre d'autres formes telles que : le sponsoring, le mécénat ou des œuvres de charités pour les moins démunis de la communauté.

En résumé, la RSE relève d'une attitude volontaire, éthique et citoyenne. Elle interprète les principes du développement durable dans l'entreprise. A travers la RSE, l'entreprise admet l'existence d'obligations envers les parties prenantes surtout celles qui ne lui imposent pas des pressions (légales ou financières). De ce fait, elle doit matérialiser son adoption volontaire de la RSE, par des actions en faveur de la société.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> HAMIDI Youcef, KHELFAOUI Mounia « La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ? », p.25

Figure N° 03 : Pyramide des responsabilités



Source : IGALENS J, PERETTL J, « Éthique et responsabilité sociale », p.136.

## 6. Les dimensions de la RSE

Une entreprise responsable doit viser la prospérité économique en prenant en compte la qualité de l'environnement et la cohésion sociale à travers son fonctionnement et ses pratiques de gestion. Au vu des diverses définitions proposées, le concept de responsabilité sociale des entreprises a été subdivisé en différentes dimensions largement acceptées par la communauté des chercheurs, soit les dimensions économique, environnementale et sociale.

### 6.1. La dimension économique

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. Tout comme l'ont fait Lawrence, Collins, Pavlovich et Arunachalam, nous limiterons l'analyse aux aspects sociaux et environnementaux et à leur impact sur les deux variables dépendantes identifiées. Cela n'exclut pas le fait que les PME étudiées soient aussi concernées par les aspects économiques. Mais nous voulons éviter que des pratiques économiques qui pourraient être qualifiées de durables soient considérées à plus d'un endroit dans les variables indépendantes.

**Par exemple :** l'achat local et l'embauche local peuvent à la fois être considérés comme pratique économique et comme pratique sociale. Nous préférons intégrer celles-ci aux pratiques sociales,



respectant ainsi ce que d'autres auteurs ont fait avant nous. De plus, nous considérons également que les volets économiques et leurs liens avec les variables de résultat ont été amplement étudiés dans les travaux de recherche en finance et en GRH.

### **6.2. 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 de fait de diverses façons. Elles doivent de ce fait, 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 recyclage ; l'optimisation de l'utilisation de matières renouvelables ; extension de la durée de vie des produits, Il s'agit également pour les entreprises de faire des achats responsables (matières durables et recyclables) L'adhésion aux normes et labels de la RSE et du DD : Normes environnementales comme ISO 14000, labels verts. Ces normes et labels permettent de souligner les efforts des entreprises engagées dans le développement organisationnel (DO).

### **6.3. 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. Les pratiques sociales externes de RSE peuvent également être d'ordre philanthropique. L'entreprise peut s'engager au service des communautés locales ou globales à travers notamment des contributions volontaires au service d'actions culturelles, humanitaires, etc.

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, santé et familiale, relations sociales positives avec les syndicats, management du changement industriel (reconversion obligatoire en cas de destruction des emplois) etc. 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.

Puis, au niveau « sociétal », c'est-à-dire dans ses relations avec les parties prenantes externes, ils parlent d'aspects tels que : L'engagement dans la communauté et le développement local : partenariat, mécénat et dons, implication des salariés, aide à la création d'entreprise et d'emploi, soutien des projets initiés par les jeunes, mécénat sous forme de produit partagé. 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. Cependant, la question de l'instrumentalisation de la RSE se complique dès que l'on aborde des entreprises de taille plus réduite, car ne disposant pas d'assez de ressources financières pour intégrer des pratiques de responsabilité sociale.<sup>18</sup>

### **7. Les enjeux de la RSE**

Une démarche RSE implique de mettre en place des actions et des outils spécifiques qui touchent tous les volets de l'activité de l'entreprise et comportent des enjeux économiques, sociaux, environnementaux mais aussi liés à la gouvernance et aux parties prenantes.

- **Les enjeux économiques :** Sur le plan économique, la démarche RSE impacte la stratégie managériale puisqu'elle participe à l'anticipation des risques, à l'amélioration de l'efficacité et à l'optimisation des coûts. Elle est un vecteur de pérennisation de l'activité de l'entreprise, sur le moyen et long terme.

---

<sup>18</sup>HANDOU AMADOU Nadia, « Liens entre l'implication des PME sur voie du développement durable et l'engagement des ressources humaines » Mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières (Août 2015).

Les actions menées dans le cadre d'une politique RSE, notamment en matière d'achats responsables, participent également à la construction d'une relation saine et équilibrée avec les fournisseurs et les sous-traitants de l'entreprise.

- **Les enjeux sociaux :** La RSE comporte un volet social important qui se traduit par des objectifs en matière de conditions de travail, de bien-être et de motivation des collaborateurs. Les actions mises en place visent à favoriser la qualité de vie au travail, à encourager le dialogue dans un cadre de travail serein.

La RSE intègre également des valeurs en matière d'égalité, de non-discrimination et de juste rémunération au sein de l'entreprise.

- **Les enjeux environnementaux :** Déployer une politique RSE, c'est également l'opportunité pour l'entreprise de s'intéresser à tout l'écosystème dans lequel elle évolue et aux conséquences de ses activités sur l'environnement. Elle identifie ses principaux impacts (émissions de gaz à effet de serre, consommation de ressources, production de déchets, pollutions...), définit et met en œuvre un plan d'action pour les réduire et mesurer ses résultats.
- **La RSE dans la gouvernance de l'entreprise :** L'entreprise qui souhaite engager des actions en matière de RSE doit avoir une gouvernance qui permette d'appliquer sa démarche à la stratégie globale de son organisation. Cela implique la création d'un comité dédié, la mise en place d'indicateurs extra-financiers et d'outils pour mesurer la performance et l'atteinte des objectifs RSE.<sup>19</sup>

## 8. Les approches de la RSE

### 8.1. L'approche « éthique », héritée du paternalisme

L'approche héritée du paternalisme du XIXe siècle est généralement fondée sur des Valeurs morales et religieuses et fait appel à l'éthique personnelle du dirigeant.

Bowen [1953], à qui des Églises évangéliques américaines avaient commandé une Réflexion sur la responsabilité du dirigeant d'entreprise, est généralement considéré comme le premier théoricien de ce courant qui sera dénommé plus tard « business Ethics » [Pasquero, 2005]. Il s'appuie sur des

---

<sup>19</sup> Les enjeux de la RSE disponible en ligne sur : <https://www.cci.fr/ressources/developpement-durable/responsabilite-sociale-rse/les-enjeux-de-la-rse> consulté le 14/04/2024.

préceptes bibliques (stewardship principle Et charity principle) en assimilant l'entreprise à un « être moral » qui a des devoirs Et qui doit assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et, au-delà, celui de La communauté. Les mesures et actions sociales menées par l'entreprise ne peuvent Être que volontaires et se situent en fait « hors business » (par exemple par le biais De fondations) : mécénat et philanthropie constituent le stade suprême de la RSE [Carroll, 1979]. Ces actions visent en général à réparer les dommages causés par les activités économiques et non à les prévenir. Cette conception qui a vu le jour aux États-Unis-y est toujours largement prédominante.

### **8.2. L'approche stratégique utilitariste**

Elle repose sur l'idée que le comportement social de l'entreprise doit servir sa performance économique. Cette conception soutient que les exigences de rentabilité et de profitabilité seront mieux satisfaites par la maximisation de la performance sociale des individus et de l'organisation. Le choix des actions sociales est effectué à travers une analyse coûts/avantages permettant d'en démontrer aux dirigeants la Pertinence et l'utilité pour l'entreprise. L'entreprise doit notamment soigner son image de marque, sa réputation, entretenir La confiance de ses parties prenantes, c'est-à-dire les groupes et les individus susceptibles d'influencer ou d'être influencés par la réalisation des objectifs de l'organisation [Freeman, 1984]. Elle doit donc être à l'écoute de leurs attentes, de manière à conserver (Ou à gagner) la légitimité permettant d'acquérir les ressources nécessaires à son activité et donc d'assurer sa pérennité. Apparue dans les années 1970 en Europe et aux États-Unis (où elle donna naissance au courant managérial dénommé Social Issues Management), cette approche s'inscrit dans une conception classique de la Performance économique et financière de l'entreprise ; la justification repose sur le business case : argumentaire justifiant les mesures volontaires de RSE par l'ensemble des avantages compétitifs qui sont susceptibles d'en résulter. On est alors censé être dans un jeu à somme positive : gagnant pour la société, gagnant pour l'entreprise.

### **8.3. L'approche de la RSE comme réponse aux attentes des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes est devenue une référence incontournable pour la RSE ; elle propose un cadre pour la définir et pour son intégration dans le management stratégique. Elle place l'entreprise au centre d'un ensemble d'acteurs (les parties prenantes, stakeholders) qui ont des attentes implicites ou explicites à son égard, qui ont un pouvoir plus ou moins fort pour se faire entendre et influencer les dirigeants. Dans cette approche, la prise en compte des stakeholders au lieu des seuls Shareholders dans la gouvernance de l'entreprise légitime le mouvement de la RSE. Ce concept se veut intégrateur des conceptions éthiques et utilitaristes comme le montrent Donaldson et Preston [1995] dans une revue de littérature portant sur la théorie des parties

prenantes et qui met en évidence les approches « normatives » Issues du courant éthique et les approches « instrumentales » reposant sur la vision « utilitariste » de la RSE. Le courant social issues management affirme que la pérennité de l'entreprise dépend de son aptitude à répondre aux attentes de ses parties prenantes. L'identification et La gestion des relations avec celles-ci est centrale dans tous les référentiels et lignes directrices de mise en œuvre de la RSE (GRI, AA 1000, ISO 26000...). Cette approche structure fortement les discours et les représentations de la RSE, quels que soient les Pays. L'accountability, interprétée comme le fait d'être redevable à l'égard des parties prenantes et de leur rendre des comptes, devient la valeur clé de la RSE. Néanmoins, l'approche « parties prenantes » de la RSE présente un certain nombre de limites [Pesqueux, 2006] : limites relatives à la légitimité des acteurs qui sont censés Représenter les grands enjeux de la société, aux enjeux qui ne sont pas portés par des parties prenantes et surtout, l'affirmation sous-jacente que l'agrégation des intérêts particuliers peut conduire à l'intérêt général ; or on sait, si l'on suit le paradoxe de Condorcet et le théorème d'impossibilité d'Arrow, qu'une somme de préférences individuelles ne suffit pas à fonder une préférence collective. Si les attentes Exprimées des parties prenantes aident à identifier les enjeux environnementaux et sociaux, elles ne peuvent pas prétendre représenter l'intérêt général et le développement durable.<sup>20</sup>

## **9. Les parties prenantes**

La notion de parties prenantes (stakeholders) apparait pour la première fois dans la littérature du management dans une note du Stanford Research Institute (SRI), en 1963. Elle s'est développée à partir des travaux de Freeman et Reed (1983) et plus particulièrement de Freeman (1984), Strategic Management : A Stakeholder Approach, considéré comme le fondement de cette théorie.<sup>21</sup>

Dans ce sens on va faire la reconnaissance progressive de la notion « **parties prenantes** »

### **9.1. Les racines du concept de partie prenante**

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. On découvre rapidement que le terme et les débats sont plus anciens et instructifs que ne l'imaginerait le lecteur qui le découvre qu'aujourd'hui.

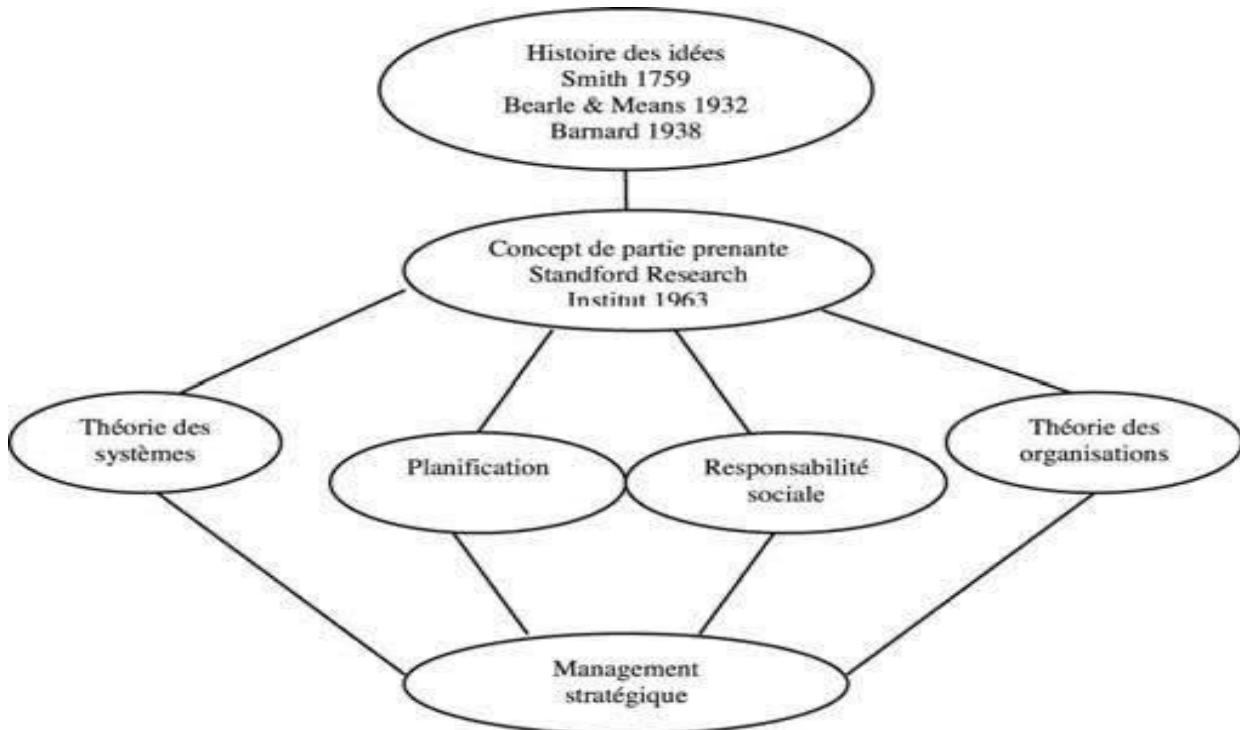
<sup>20</sup> QUAIREL Françoise, CAPRON Michel, LE COUPLAGE « RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES » ET « DÉVELOPPEMENT DURABLE » : MISE EN PERSPECTIVE, ENJEUX ET LIMITES, Editions la découverte, Revue française de socio-Économie, 2013/N°11, p.127

<sup>21</sup> JOËL Emult, ARVIND Ashta, « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes » Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN 21 (2007), p.21

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, dans une note interne du Stanford Research Institute, qu'apparaît le néologisme de stakeholder (selon Freeman, 1984 : 31 ; voir aussi Freeman 1995). Ainsi, la théorie des parties prenantes apparaît, de manière explicite, au début des années 1960 et est ancrée en management stratégique. Ce concept est mobilisé en stratégie pour l'analyse des 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.

Mais il ne suffit pas de s'arrêter aux années 1960. Le mot est lié à un autre bien plus ancien. Le dictionnaire Oxford indique que le terme « stakeholding » apparaît pour la première fois en 1708 avec comme sens premier la notion de « pari » mais également « intérêt » (« to have a stake in : to have something to gain or lose by the turns of events, to have an interestin »). L'invention moderne du terme « stakeholder » est une volonté délibérée de jouer avec le terme de stockholder (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (stake) dans l'entreprise.<sup>22</sup>

**Figure N° 04 : Les origines et les débouchés du concept de partie prenante**



**Source :** MULLENBACH, A, « l'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises »,2007, p.110.

<sup>22</sup> SAMUEL Mercier, « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », Éditions Management et avenir,2010/3(N° 33), P.143.

9.2. Qu’entend-on par parties prenantes

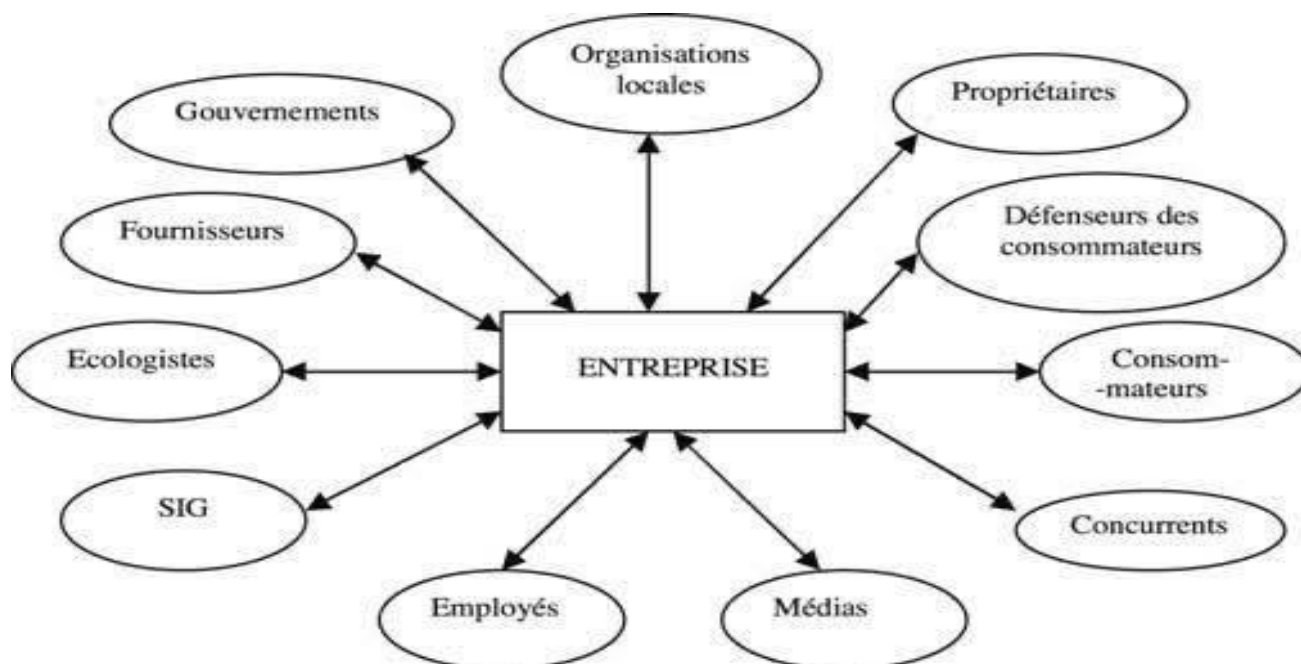
La volonté de jouer la distinction anglaise stakeholders versus shareholders ne peut être transposée en français et la traduction « parties prenantes » n'est pas unanimement reconnue ; certains préfèrent parler de « parties intéressées » ou de « porteurs d'enjeux ». Ces traductions reflètent les différentes conceptions de ce terme. Quelle que soit la traduction, les définitions données par les différents auteurs sont plus ou moins larges donc plus ou moins opératoires.<sup>23</sup>

Tableau N 01 : Les définitions de la notion parties prenantes

Auteurs	Définitions
Freeman (1984)	«Individu ou groupe d’individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l’organisation.»
Hill et Jones (1992)	«participants possédant un droit légitime sur l’entreprise.»
Clarkson (1995)	«personnes ou groupes qui encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme.»

Source : Jean-Marie COURRENT « RSE et développement durable en PME », p.25.

Figure N° 05 : Les parties prenantes de l’entreprise



Source : MULLENBACH, A, « l’apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises »,2007, p.111.

9.3. Les typologies des parties prenantes

- Les parties prenantes selon : « carrol,1989 »

<sup>23</sup> CAPRON M, Françoise Q-L, op.cit, p.36

- **Parties prenantes primaires** : sont impliquée directement dans le processus économique et ont un contrat explicite avec la firme : actionnaire, salariés, clients, fournisseurs.
- **Parties prenantes secondaires** : ont des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral : associations de riverains, collectivité territoriales, ONG...
- **Les parties prenantes selon : « Clarkson,1995 »**
  - **Parties prenantes volontaires** : acceptent (en général contractuellement) d'être exposées à certains risques générés par l'entreprise.
  - **Parties prenantes involontaires** : subissent le risque sans avoir noué de relation avec la firme.<sup>24</sup>
- **Parties prenantes selon : « Mitchell et al »**
  - **Pouvoir** : est le rapport de force qui existe entre deux parties prenantes et qui dépend des moyens coercitifs (la force physique), ou matériels (ressources financière). Donc une partie prenante a du pouvoir si elle est capable d'imposer sa volonté à l'entreprise.
  - **Légitimité** : selon Schuman (1995) qui est l'un des critères d'identification des parties prenantes est « une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenable ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ».
  - **Urgence** : le troisième critère d'identification des parties prenantes est le caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer Sur l'entreprise et qui revêt deux aspects : la sensibilité de la partie prenante au délai, et le caractère critique de ces droits pour la partie prenante.

D'après le modèle de Mitchell et al (1997), il existe sept types de parties prenantes :

1-Une partie prenante est considérée comme **discrète** quand elle possède un seul attribut on peut distinguer :

- **Les parties prenantes « latentes »** aux quelles les dirigeants ne reconnaissent que le pouvoir
- **Les parties prenantes « discrétionnaires »** aux quelles les dirigeants ne reconnaissent que la légitimité

<sup>24</sup> COURRENT Jean Marie, « RSE et développement durable en PME »,2012, p.25



- **Les parties prenantes « demandeuses »** aux quelles les dirigeants ne reconnaissent que l'urgence

Ces parties prenantes discrètes n'ont pas réellement à être considérées par les gestionnaires, mais il est important de surveiller la possibilité d'acquérir un autre attribut ce qui pourrait augmenter considérablement leur importance.

2- Une partie prenante est considérée de **moyenne** importance quand elle en possède deux des trois attributs on peut distinguer :

- **Des parties prenantes « dominantes »** qui ont à la fois un intérêt légitime par rapport à l'entreprise et le pouvoir d'agir en fonction de cet intérêt, face à cette partie prenante l'entreprise doit produire des rapports qui leur sont destinés, étant donné qu'elles ont une position active et des attentes face à l'entreprise en question.
- **Les parties prenantes « dépendantes »** qui ont des intérêts légitimes, qu'elles défendent avec insistance.
- **Les parties prenantes « dangereuses »** il s'agit de l'intersection des critères de pouvoir d'urgence, elles ont du pouvoir et sont insistantes, sans toutefois posséder la légitimité nécessaire pour agir. Ces parties prenantes peuvent recourir à des manifestations violentes ou des actes de sabotage ou de terrorisme pour défendre leurs intérêts et donc une attention particulière doit être faite de la part de l'entreprise pour se prémunir contre tout type de risque.

3- Les parties prenantes qui ont la plus **haute** importance sont celles qui possèdent les trois attributs (pouvoir légitimé et urgence), Il s'agit :

- **Des parties prenantes « définitives »** on peut distinguer dans cette catégorie les parties prenantes « dominantes » qui sont insistantes dans la défense de leurs intérêts, et elles méritent une attention prioritaire et immédiate de la part des gestionnaires.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> OUMARI Loubna, « La théorie des parties prenantes et ses limites », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Vol5 : N° 2 », 2022, p.1001.

Figure N° 06 : Typologie des parties prenantes de Mitchell et al. (1997)



Source : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2015-v20-n1-mi03638/1045352ar>

#### 9.4.RSE et attentes des parties prenantes :

L'entreprise est l'œuvre de plusieurs intervenants. Elle est au cœur d'un nœud de contrats reliant plusieurs parties appelées parties prenantes ou partenaires. Il y a deux classes de parties prenantes : **les partenaires internes** et **les partenaires externes**.

**Les parties prenantes internes** : sont les actionnaires, les gestionnaires, et le personnel employé.

**Les parties prenantes externes** : sont les clients, les fournisseurs et l'Etat.

Cependant, chacun d'eux participe directement ou indirectement à la réussite ou à l'échec de l'entreprise, il dispose d'une représentation particulière et cherche à d'abord à réaliser ses propres intérêts. Loin d'être concordantes, les visions et les attentes des parties prenantes sont différentes les unes des autres et leurs aspirations sont parfois asymétriques sinon opposés. L'entreprise est le lieu de rencontres d'intérêts rarement consensuels. L'entreprise est une organisation composée d'individus avec des comportements différents qui entretiennent entre eux des relations de pouvoir.

Le premier et le principal partenaire de l'entreprise est l'actionnaire. Par leurs apports financiers.

**Les actionnaires** : créent l'entreprise et en contrepartie encaissent des dividendes.

**Les gestionnaires** : sont à la tête de l'organisation et ont pour rôle de concevoir les stratégies et de superviser les fonctions en vue d'exploiter les facteurs pour réaliser efficacement les buts.

**Les employés** : ont un rôle primordial dans la réalisation des objectifs économiques et sociaux.

Grâce à leur qualification et engagement, ils mettent en exécution les plans d'action. Ils produisent et vendent les biens de l'entreprise.

**L'Etat** : intervient dans le marché et conditionne plus ou moins significativement le système économique et social en place. Par ses lois, ses taxes, ses impôts et ses politiques d'intervention à travers ses différents organes, l'Etat marque le fonctionnement de l'entreprise et influe sur sa conduite et son développement. L'Etat voit en l'entreprise un créateur d'emploi.

La société civile à travers ses nombreuses ONG devient un partenaire puissant et incontournable. Toutes les sociétés de leur image et de leur développement doivent désormais tenir compte des ONG, prendre en compte leur analyse et recommandation.

La banque, la bourse et les institutions financières de contrôle et de régulation constituent aussi des partenaires de plus en plus présents dans l'entreprise. Ces différents organismes offrent des opportunités d'épargne, de crédit et d'investissement que l'entreprise est tenue de connaître et d'en tenir compte dans la définition de sa stratégie d'investissement et de développement.

**Tableau N° 02** : Les principaux partenaires de l'entreprise, leurs apports et leurs attentes

PARTENAIRES	ATTRIBUTIONS	ATTENTES
Actionnaires	Ils sont à l'origine de la création de l'entreprise par leurs apports en capital et idées.	Dividendes élevées et sécurité pour le capital apporté.
Dirigeants (gestionnaires, ingénieurs et autres experts)		Hauts salaires, estime et reconnaissance.
Personnel (ouvriers et exécution)	Ils apportent leur travail, temps et qualification pour mettre en exécution les politiques de l'entreprise.	Davantage de salaire, de promotions, sécurité dans l'emploi et meilleures conditions de travail.
Clients	Par leurs actes d'achat, les clients plébiscitent l'entreprise et ainsi la financent. Leur fidélité est essentielle pour la rentabilité et la pérennité de l'entreprise.	La meilleure qualité au meilleur prix. Disponible du produit/service, là où ils veulent quand ils veulent et conformément à leur attentes et pouvoir d'achat.
Etat	Légifère pour «réguler» l'ordre sociale de la production, Définit les règles et conditions de travail, les taux d'imposition, les procédures.	Davantage de recettes fiscales et de créations d'emplois.
Fournisseurs et concurrents	Agir et imaginer de nouvelles solutions pour élargir leur espace de vente, pénétrer le marché.	Davantage de chiffres d'affaires et de gains financiers.

Source : réalisé par nous-même.

Les fournisseurs et leur condition de vente et la concurrence et ses stratégies commerciales et mode de production. Les attentes des parties prenantes différent, il est normal que des conflits émergent à propos de l'importance ou de l'opportunité de beaucoup d'aspects de la stratégie. Dans la plupart des situations, il est nécessaire d'arriver à des compromis entre des objectifs contradictoires.<sup>26</sup>

### **10. La distinction entre la société et les pp**

Il convient que l'organisation comprenne le lien existant entre les intérêts des parties prenantes qui sont touchés par l'organisation d'une part, et les attentes de la société d'autre part. bien que les parties prenantes soient intégrées dans la société, elles peuvent avoir un intérêt qui ne soit pas en cohérence avec les attentes de la société. Les parties prenantes ont des intérêts qui leur sont propres par rapport de l'organisation et qui peuvent se distinguer des attentes de la société quant au comportement socialement responsable.<sup>27</sup>

### **11. La RSE : une articulation entre économie et société**

Depuis fort longtemps, la relation entre l'entreprise et société n'a pas été toujours un long fleuve tranquille. L'entreprise est productrice de richesses pour la société, mais aussi, consommatrice de ressources naturelles et humaines. C'est pourquoi l'édiction de normes encadrant le comportement et permettant de prévenir des conséquences négatives, surtout irréversibles, avec les idées et pratiques qu'elle véhicule (déréglementation économique, désengagement étatique...), le besoin de surveiller l'activité des entreprises se pose avec acuité et traduit des craintes et inquiétudes de la société.

En tant qu'institution sociale, l'entreprise est en interaction avec les autres institutions classiques (État, société, civile...) et les principaux acteurs de la société.

Capron et Quairel-lanoizelée regroupent sous l'appellation « nouveaux mouvements sociaux économique » tout groupe porteur de sens, qui cherche, notamment par la voie de l'activisme actionnarial, à se faire entendre auprès des directions des entreprises. Ces mouvements ont mis en place des mécanismes d'observation et de vérification des comportements des entreprises ; ils ont créé des organismes de certification et de labellisation sociale et environnementale. En même temps, un véritable marché d'audit, de conseil et de notation a vu le jour regroupant des intervenants d'horizons aussi divers que divergents.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) répertorient les principaux constituants de ces mouvements :

- **ONG (organisation non gouvernementales)**

<sup>26</sup>Dr BADINI KON, « Cours éthique et responsabilité sociale de l'entreprise », de l'université FHB Cocody Abidjan, 2019-2020, p.6

<sup>27</sup> COURRENT J, op.cit, p.28

Après une relation de méfiance, le temps est au partenariat entreprise/ONG. En effet, plusieurs ONG ont acquis, de par leurs engagements et actions, une crédibilité auprès de l'opinion publique. Les entreprises, en quête d'image positive et de notoriété, nouent des partenariats avec les ONG les plus en vue. Les deux acteurs y trouvent leurs comptes. Pour les entreprises c'est une source de légitimation de leurs activités. Les ONG, quant à elles, considèrent ces partenariats comme occasion de diffuser des pratiques sociales et environnementales responsables et de la même occasion surveiller les comportements des firmes ; le risque pour ces dernières c'est d'être instrumentalisées par les entreprises.

- **Consommateurs**

Dans un monde de plus en plus mondialisé, les consommateurs ont pris conscience de leur pouvoir basé sur l'acte d'achat. Etre socialement responsable pour un client revient à payer un peu plus cher des produits et services socialement responsable. La conciliation entre l'engagement sociétal et la recherche du meilleur rapport qualité/prix est souvent difficile pour ces derniers.

- **Salariés et syndicats**

Les salariés et leurs syndicats restent dubitatifs sur la question de la RSE. Ils pensent que c'est une invention des managers pour détourner le vrai dialogue social.

- **Les investisseurs socialement responsables (ISR)**

Ils sont considérés comme principaux vecteurs contribuant à diffuser les pratiques de la RSE et du développement durable. Ils évaluent les entreprises de leurs portefeuilles non seulement sur une base économique, surtout financière, mais aussi sur des critères sociaux et environnementaux. En plus de ce type d'évaluation, ils mettent en place des outils d'amélioration continue de la performance globale des entreprises dont ils détiennent des actions. Cependant, ces ISR n'ont pas tous les mêmes critères de sélection et/ou d'exclusion.

Ce qui nous pousse à nous demander sur le rôle véritable qu'ils jouent dans la promotion de la RSE.

Cette énumération, non exhaustive, des intervenants dans le champ de la RSE montre bien la pression exercée sur l'entreprise. Mais cette multitude d'acteurs, portant parfois des intérêts opposés, peut être utilisée par les entreprises pour les manipuler et en dissiper la prégnance.

Ainsi, de grandes multinationales ont pris des initiatives pour anticiper des réglementations contraignantes limitant leur marge de liberté, telle que le World business Council for sustainable Development (WBCSD).

La relation entreprise/société renvoie au débat sur le degré de réglementation de l'économie qui va, à la fois, garantir la libre entreprise, source de richesse et prospérité pour la société, mais aussi juguler les externalités négatives des entreprises. La réponse à cette interrogation ne sera pas

universelle et unanime, mais contingent aux spécificités de chaque société, elle reflétera la représentation qu'à chaque société du rôle de l'entreprise en son sein.<sup>28</sup>

## **12. L'articulation entre RSE et le développement durable**

Les entreprises, en Europe au moins durable invitées à s'inspirer des principes du développement durable et à s'efforcer de les décliner dans leurs stratégies. Une confusion est souvent faite à ce propos entre développement durable et entreprise durable (ou socialement responsable). Les concepts de développement durable et de RSE sont de niveaux différents.

Le développement durable est un concept macroéconomique et macro social à l'échelle planétaire, qui ne peut s'appliquer directement à une entité particulière et ce n'est pas parcequ 'une entreprise est durable, c'est-à-dire pérenne, qu'elle contribue nécessairement au développement durable. Les comportements irrespectueux des droits humains ou de l'environnement peuvent être durables, c'est-à-dire perdurer, tant qu'une sanction (juridique ou symbolique) ne vient pas y mettre un terme.

Le développement durable se conçoit généralement en lien avec l'intervention de la sphère du politique; tous les pays de l'Union européenne doivent, par exemple, se doter d'une stratégie nationale de développement durable, impulsée par les pouvoirs publics; les incitations à promouvoir de bonnes pratiques, les concertations entre les acteurs, les décisions qui aboutissent à des réglementations limitant les conditions d'exercice des activités des entreprises (et des individus) émanent des pouvoirs publics, aux différents niveaux territoriaux.

Mais il est effectivement malaisé de concevoir et de comprendre l'articulation entre ce qui relève de politiques publiques au niveau macro sociétal (le développement durable) et les pratiques d'entreprise au niveau microéconomique (la RSE). Le concept de développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnent les activités économiques. La RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise (ou d'un ensemble économique plus vaste) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances.<sup>29</sup>

## **Section 2 : Fondements théoriques et institutionnels**

La responsabilité sociale des entreprise (RSE) offre une porte d'entrée essentielle pour comprendre et examiner les justifications théoriques et institutionnel qui la sous-tendent. Ces fondements

<sup>28</sup>ZAKRAOUI Mohamed, SABIR Houcine, « Genèse et fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise », IJAFAME, Vol 4, Issu 3-1(2023), P.175

<sup>29</sup> CAPRON M, Françoise Q- L, op.cit., p.16

théoriques mettent l'accent sur l'idée que les entreprises ont des responsabilités envers la société au-delà de la simple maximisation des profits, Ces théories fournissent un cadre conceptuel pour évaluer l'importance croissante de la RSE dans le contexte des affaires modernes. Sur le plan institutionnel, la RSE est influencée par un cadre réglementaire, normatif et des initiatives volontaires. Dans cette section les fondements théorique et institutionnel offrent un éclairage précieux sur les motivations et les raisons pour lesquelles les entreprises à intégrer des pratiques socialement responsable.

## **1. Fondements théoriques de la RSE**

### **1.1. La théorie néo-classique**

L'école néo-classique de Chicago s'oppose à l'idée que la RSE est la contribution des entreprises à améliorer la société et l'environnement. Pour cette école, la RSE n'est qu'un outil stratégique pour atteindre des objectifs économiques. Elle considère que la seule responsabilité sociale d'une entreprise est la responsabilité économique qui maximise la richesse des actionnaires et qui contribue à la création d'emplois et aux paiements des impôts dans le respect des règlements et des lois en vigueur.

Pour la théorie néoclassique, la maximisation de la valeur actionnariale est donc, une référence dans toute prise de décision et la théorie de l'agence est la manière la plus populaire pour articuler cette référence. La performance sociale génère des coûts qui « auront un impact négatif sur la richesse des actionnaires » et engendre « un désavantage compétitif vis-à-vis des concurrents ».<sup>30</sup>

### **1.2. La théorie d'agence**

La théorie d'agence constitue une clef explicative pour les relations. Elle suggère l'existence d'un contrat, entre un mandant (le principal) qui délègue à un mandataire (l'agent) le pouvoir de prendre, à sa place, un certain nombre de décisions, par exemple, employeur-employé, avocat-client, les actionnaires directeurs, etc.

L'idée de la théorie d'agence est de contrôler les conflits d'objectifs substantiels entre les principaux et les agents, en particulier lorsque des agents, en vertu de leurs positions, s'engagent dans des comportements opportunistes au détriment de leurs mandants, qui souvent trouvent difficile et coûteux la vérification des actes de leurs agents. De ce fait, il peut y avoir des conflits d'intérêts et des divergences d'appréciation du risque entre le principal et l'agent.

---

<sup>30</sup> CHIADMII Meryem, « Responsabilité sociale de l'entreprise : un concept complexe, Protéiforme et aux multiples approches », Revue Internationale des Sciences de Gestion Vol 5 : N° 4,2022, p.787

En d'autres termes, les agents peuvent avoir d'autres intérêts. Ainsi, pour accomplir leurs propres intérêts ils peuvent modifier les règles ou ne pas s'y conformer et créer de nouvelles manières d'agir et de s'organiser. Ces contrats qui sont nécessairement incomplets vont permettre, dans un contexte d'asymétrie d'informations, des stratégies d'opportunistes ou de dédouanements. Diverses mesures d'incitations vont être destinées à réduire les divergences entre agent et principal. Dans ce cadre théorique, l'information diffusée, joue un rôle déterminant entre les acteurs (Capron, 2003).

La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise entretient des transactions. La responsabilité de l'entreprise repose sur ses dirigeants qui sont des « agents » en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, collectivités, ONG, etc. Il revient donc de gérer les diverses attentes de façon équilibrée, c'est-à-dire de manière à ce qu'aucune partie ne soit tentée de quitter le système.<sup>31</sup>

### **1.3. La théorie du contrat Entreprise-Société**

Dans le cadre de cette théorie, la prise en compte par les entreprises des intérêts des parties prenantes n'est pas toujours appréhendée comme relevant d'un processus volontaire. La responsabilité sociale résulte de l'existence d'un « contrôle social de la société sur l'entreprise » (Gendron, 2000).

Selon une approche philosophique, l'existence de l'entreprise est fondée sur la société qui lui reconnaît la détention d'un droit d'utilisation des ressources physiques et d'embauche des individus. La responsabilité sociale s'impose à l'entreprise sur la base de ce contrat social implicite, dont la mise en place constitue une réponse concrète aux attentes de la société.<sup>32</sup>

### **1.4. La théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes est considérée par un grand nombre de chercheurs comme la théorie la plus ajustée à la RSE. En effet, l'approche théorique de la RSE rejoint celle des parties prenantes, dans sa version normative. L'entreprise a une obligation morale vis-à-vis de ses parties prenantes, elle a l'obligation de répondre à leurs attentes d'une manière équitable.

---

<sup>31</sup> BADREDDINE Taleb, « Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille, France, le 09 décembre 2013, p.50

<sup>32</sup> CHIADMII M, op.cit, p.789



De plus, la théorie des parties prenantes permet, d'une part, de décrire et d'expliquer les comportements ou les décisions d'une entreprise vis à-vis de ses partenaires et d'autre part, d'évaluer leurs pertinences, leur faisabilité et leur résultat.<sup>33</sup>

Le modèle des parties prenantes proposant trois perspectives différentes d'analyse reposant sur trois dimensions : « une dimension descriptive, une dimension instrumentale et une dimension normative »

**La dimension descriptive :** La dimension descriptive de la théorie parties prenantes joue un rôle primordial car elle explique comment les parties prenantes affectent ou sont affectées par les décisions organisationnelles donc elle décrit comment les organisations gèrent leur relation avec parties prenantes, c'est –à-dire la façon dont les intérêts des parties prenantes sont pris en compte par les dirigeants car celles-ci. Elle permet également d'expliquer les conditions d'émergence de nouvelles formes organisationnelles prenant davantage en compte les intérêts de leurs parties prenantes et enfin, elle permet de prédire le comportement organisationnel.

**La dimension instrumentale :** La dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes implique que les dirigeants doivent coopérer avec celles-ci pour réaliser leurs objectifs afin de garantir la pérennité de l'entreprise, cette théorie est envisagée comme une aide apportée aux dirigeants pour gérer l'entreprise de façon efficace. En effet, la prise en compte des intérêts des partenaires de l'entreprise peut être créatrice de valeur (profit, stabilité, croissance) les partisans de cette théorie montrent que les firmes qui tiennent compte de leurs parties prenantes obtiennent un avantage compétitif par rapport à celles qui ne le font pas et obtiennent des performances aussi bonnes sinon meilleures que les autres. Cependant, dans cette vision instrumentale la prise en compte des intérêts des parties prenantes ne provient que d'une volonté d'assurer les objectifs de performance et la survie de l'entreprise. Dans cette optique, la stakeholder's theory est envisagée comme une relation « donnant-donnant » : c'est que l'entreprise a besoin du soutien de son environnement qu'elle agit en vue de satisfaire ses demandes.

**La dimension normative :** Les fondements de la théorie des parties prenantes sont avant tout normatifs, elle est considérée comme une aide apportée aux dirigeants pour gérer l'entreprise de façon stratégique, mais comme une aide pour le faire de façon éthique. Dans sa dimension normative la théorie des parties prenantes reconnaît l'importance de l'aspect économique, ce qui

---

<sup>33</sup> OUBAL Redouane, « Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable : une synthèse de la littérature », *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing* ,2022, P.63

preuve que celle-ci ait trouvé un écho favorable au sein de la communauté académique ce qui donne de la valeur au concept de responsabilité sociétale de l'entreprise.<sup>34</sup>

### **1.5. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources**

Cette théorie fait dépendre l'organisation des acteurs de son environnement et affirme que sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie. Dans ce cadre, les actions et les résultats de l'entreprise sont jugés « acceptables » et ses performances sont appréciées à l'aune des critères posés par des acteurs externes. Ces critères sont différents des critères internes d'efficacité ou de rentabilité ; par exemple, pour avoir le droit de s'implanter dans une zone donnée et d'y prélever la ressource nécessaire à son activité.

Une entreprise doit, à la demande des autorités locales, y construire infrastructures routières et sanitaires. De la vulnérabilité d'une organisation provient de son besoin en ressources et du fait que ces ressources sont contrôlées par son environnement. Si des groupes fournisseurs de ressources critiques se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Ces ressources sont relatives au capital financier mais aussi aux ressources humaines ou aux clients.

Cette situation implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont dépend l'organisation, ajuste ses actions à leurs demandes, gère les contre-pouvoirs et tente de les influencer afin de réduire les incertitudes. L'aspect souvent contradictoire des demandes sociétales donne une certaine marge de manœuvre aux dirigeants et entraîne la nécessité de « manipuler », éventuellement par des rituels et des symboles, les groupes qui constituent des contraintes. La « légitimité sociale », concept au cœur des théories néo-institutionnelles, devient une ressource stratégique dont dépend l'organisation pour sa survie. Les entreprises requièrent un consensus de la société au sein de laquelle elles évoluent et notamment auprès des groupes qui leur fournissent des ressources clés.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources inscrit la RSE dans la vision économique traditionnelle des finalités de la firme. Les entreprises s'engagent dans la responsabilité sociétale lorsqu'elles sont contraintes de l'assumer pour répondre aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources.<sup>35</sup>

### **1.6. La théorie néo institutionnelle de la légitimité**

Cette approche implique une représentation de l'organisation qui est totalement introduite dans la société, dans ses valeurs et sa culture. Les parties prenantes sont considérées comme des « mises en scène » et déterminées par l'importance que leur donnent les dirigeants. Par exemple,

---

<sup>34</sup> OUMARI L, op.cit, p.999.

<sup>35</sup> CAPRON M, Françoise Q- L, op.cit, p.33.

l'établissement, pour une entreprise dont l'activité est polluante, d'un partenariat « sans concession », avec une ONG défenderesse de l'environnement, édifie l'image de sa responsabilité et lui donne un sens. Or, une telle représentation se fait en fonction du capital confiance octroyé par les médias et le public, aux ONG en matière d'environnement et du lien symbolique de légitimité qui lui est attribué.

Ainsi, la légitimité est « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Autrement dit, lorsque nous sommes dans un environnement institutionnalisé, les organisations légitimes parviennent à obtenir un soutien indépendamment de leur valeur intrinsèque, sans évaluation précise. Mais lorsque l'organisation se présente selon les critères convenus, ses activités réelles ont la possibilité d'être différentes des apparences, notamment, s'il est difficile d'en mesurer les résultats. Le nombre de fois où les termes « transparence », « engagement », « développement durable » ont été employés dans les discours managériaux peuvent être interprétés comme une volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes. Les représentations de la RSE lues au travers de ce prisme sont donc le résultat d'actions symboliques tendant à créer une image, une « réputation ». Les signaux émis par la firme sont relayés par les médias qui forment le jugement des publics et donc en retour influencent les parties prenantes, qui contribuent au processus d'institutionnalisation de la RSE.<sup>36</sup>

### **1.7. La théorie du leadership stratégique**

Concernant la théorie du leadership stratégique, dont la naissance résulte des travaux de Hambrick et Mason (1984), le principal acteur, qui correspond à la compréhension des comportements organisationnels, est l'homme.

Ainsi, le comportement de l'entreprise constitue le reflet des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante. Le processus étant le suivant : les managers interprètent les stimuli environnementaux à travers un filtre de valeurs personnelles et de croyances. De ce fait, il en résulte des comportements et des résultats organisationnels façonnés à leur image. Cette thèse qui utilise la compréhension des comportements organisationnels responsables est soutenue par le travail de Wood (1991) qui défend l'idée selon laquelle « la responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains ». Ces constats mettent l'accent sur la dimension volontariste des organisations et rappellent que les comportements des

---

<sup>36</sup> BADREDDINE T, op.cit, p.53.

firmes sont le reflet et la conséquence de l'action humaine. Plus précisément, ce champ de réflexion soutient que le comité de direction et le PDG (Président Directeur Général) sont tous deux importants dans la compréhension des comportements organisationnels.<sup>37</sup>

## **2. Fondements institutionnels de la RSE**

Depuis la fin des années 1990, le concept de responsabilité sociale des entreprises a fait son entrée dans le débat international. Plusieurs organisations internationales ont apporté leur contribution au développement de la RSE dans le monde.<sup>38</sup>

Citons, en particulier, le Global compact de l'ONU, l'organisation de coopération et de développement (OCDE), L'organisation internationale de normalisation, et enfin le livre de l'Union Européenne.

### **2.1. Le Global Compact de l'ONU**

Le Global Compact ou Pacte Mondial a été lancé en janvier 2000 lors du forum économique Mondial. Ce forum est une fondation à but non lucratif dont le siège est à Genève. Il est connu pour sa réunion annuelle à Davos, en Suisse, qui réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques du monde entier ainsi que des intellectuels et des journalistes, afin de débattre des problèmes les plus urgents de la planète, y compris dans les domaines de la santé et de l'environnement.<sup>39</sup>

Le pacte mondial des Nations Unies est l'initiative la plus importante au monde en matière de développement durable des entreprises. Englobant les principes ainsi que les valeurs des Nations Unies et ancré dans le système de l'Organisation, il est particulièrement bien placé pour favoriser la collaboration en vue de proposer et de développer des solutions qui répondent aux défis mondiaux. Lancé à l'initiative de l'ancien Secrétaire général des Nations Unies KOFI ANNAN qui, lors du FORUM économique mondial de 1999, a appelé les dirigeants d'entreprise à s'associer à l'Organisation pour créer un « pacte mondial » fondé sur des valeurs et des principes communs afin de donner un visage humain au marché mondial, le pacte mondial joue aujourd'hui un rôle essentiel dans le renforcement de la collaboration entre les entreprises et les Nations Unies.

Le pacte mondial demande aux entreprises d'aligner leurs stratégies et leur opération sur les dix principes universels liés aux droits de l'Homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption ainsi que de prendre des mesures pour faire progresser les objectifs sociétaux et la mise

---

<sup>37</sup> Idem, p.54.

<sup>38</sup> COLLECTION WORKING PAPER, « La responsabilité sociétale : origine et définition », Solidarité, 2010, p.6

<sup>39</sup> ABDELQADER charba, « L'importance de la RSE pour l'entreprise : les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise aux préceptes de la RSE », Revue Marocaine de gestion et d'Économie, Vol 4, N°8,2018, P.61

en œuvre des ODD. En faisant appel à des centaines d'entreprise de toutes les tailles et de tous les secteurs dans le monde, nous employons à mobiliser un mouvement véritablement mondial d'entreprise responsables qui appliquent les principes de durabilité dans leurs stratégies et leurs opérations de base, non seulement pour le bénéfice de leur société, mais aussi pour leur propre bénéfice.<sup>40</sup>

## **2.2. Première apparition du concept dans les lignes directrices de l'OCDE**

L'OCDE est née en 1961 sur les cendres de l'OECE (Organisation européenne de coopération économique). Elle a pour mission de renforcer l'économie des pays membres, d'en améliorer l'efficacité, de promouvoir l'économie de marché, de développer le libre-échange et de contribuer au développement économique des pays industrialisés et en développement. Les discussions, forums et échanges entre ces pays peuvent se concrétiser par des accords ou des traités formels qui fixent des lignes de conduite et fournissent une base solide aux gouvernements dans la recherche de leur développement national et international.

« L'OCDE aide les gouvernements à favoriser la prospérité et à lutter contre la pauvreté en encourageant la croissance économique, la stabilité financière, les échanges et l'investissement, la technologie, l'innovation, l'esprit d'entreprise et la coopération au développement. Elle veille à ce que le développement économique et social ne se fasse pas au prix d'une dégradation insidieuse de l'environnement. »

Dans cet esprit, L'OCDE lance, en 1976, les « lignes directrices de l'OCDE ». Ces dernières exhortent les multinationales à agir en conformité avec les politiques gouvernementales et les attentes de la société. Elles sont reprises par la commission européenne dans livre vert pour la promotion de la RSE, qui relève que les lignes directrices de l'OCDE « constituent l'ensemble le plus exhaustif de règles approuvées à l'échelon international sur les activités de ce type d'entreprise ». Concrètement, « ces principes directeurs sont des recommandations concernant une conduite responsable des affaires adressées par les gouvernements aux entreprises multinationales opérant dans ou depuis les 33 pays qui ont souscrit aux principes directeurs. Si de nombreuses entreprises ont développé leur propre code de conduite au cours de ces dernières années, les principes directeurs de l'OCDE constituent le seul code complet et approuvé au niveau multilatéral que les gouvernements s'engagent à promouvoir ».<sup>41</sup>

<sup>40</sup>Le Global compact de l'ONU disponible en ligne sur: <https://www.un.org/fr/chronique/le-pacte-mondial-des-nations-unies-proposer-des-solutions-aux-d%C3%A9fis-mondiaux> consulté le 06/04/2024.

<sup>41</sup> Collection Working Paper, op.cit, p 6

### **2.3. L'organisation Internationale de normalisation**

L'organisation internationale de normalisation (ISO) est un organisme de normalisation international composé de représentations d'organisations nationale de normalisation de 158 pays. Cette organisation créée en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées norme ISO. Elles sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instance de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évolution de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant publics que privé et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et utilisateur.

Le secrétariat central de l'ISO est situé à Genève, en suisse. Il assure aux membres de l'ISO le soutien administratif et technique, coordonne le programme décentralisé d'élaboration des normes et procède à leur publication.

L'ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. C'est une organisation non gouvernementale représentant un réseau d'instituts nationaux de 158 pays, selon le principe d'un membre par pays.<sup>42</sup>

### **2.4. Le livre de l'Union Européenne**

Le livre vert a défini la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes ». Dans cette définition devenue un standard en Europe et une référence sur le plan mondial, la Commission établit une relation entre la RSE et le droit selon laquelle la RSE va au-delà des obligations légales et ne peut pas se substituer au droit positif en vigueur national ou international. En outre, le livre vert élabore une distinction entre les dimensions interne et externe de la RSE. La première, c'est la RSE *dans* l'entreprise, à savoir les relations entre l'entreprise et les salariés. La deuxième c'est la RSE *hors* de l'entreprise ; elle consiste à prendre en compte les intérêts des tiers, communautés locales, partenaires commerciaux, fournisseurs, institutions et collectivités etc. Le livre vert aborde l'épineuse question du contrôle des pratiques dites de RSE et prend clairement position en faveur de l'utilité et de la fiabilité des rapports et des audits en défendant la nécessité de dégager un consensus mondial sur le type d'information exigible et les procédures d'évaluation et d'audit.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> REVUE « organisation internationale de normalisation », suisse, crée le 23 février 1947, p.1

<sup>43</sup> Le livre de l'UNION Européenne disponible en ligne sur: <https://books.openedition.org/septentrion/6674?lang=fr> consulté le 13/04/2024

**Section 3 : Les normes relatives à la RSE et la norme ISO 26000**

L'intégration des normes ISO dans la responsabilité sociale des entreprises représente un pivot crucial pour la durabilité et l'éthique organisationnelle. Parmi ces normes, l'ISO 26000 se distingue comme un guide fondamental, offrant une feuille de route pour les entreprises souhaitant opérer de manière socialement responsable. En explorant sa définition, son contenu et sa structure, nous pouvons mieux comprendre son rôle central dans la promotion de pratiques commerciales éthiques et durables.

**1. Les normes relatives à la RSE**

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est un domaine en constante évolution, qui exige des entreprises qu'elles agissent de manière responsable et durable sur les plans social, environnemental et économique. Pour aider les entreprises à atteindre ces objectifs, plusieurs normes ont été développées pour orienter leur comportement et leur permettre de rendre compte de leurs performances en matière de RSE. Voici quelques-unes des normes les plus utilisées dans le domaine de la RSE :

- **La Norme ISO 9001** : fournit un cadre de référence pour la gestion de la qualité en fournissant des directives pour identifier et gérer les processus de l'entreprise qui ont un impact sur la qualité de ses produits ou services.
- **La Norme ISO 14001** : fournit un cadre de référence pour la gestion environnementale des entreprises en fournissant des directives pour identifier et gérer les impacts environnementaux de l'entreprise.
- **Les Norme OHSAS 18001/ISO 45001** : fournissent un cadre de référence pour la gestion de la santé et de la sécurité au travail en fournissant des directives pour identifier et gérer les risques pour la santé et la sécurité des employés.
- **La Norme SA8000** : fournit un cadre de référence pour les entreprises qui souhaitent garantir des conditions de travail équitables et sûres pour leurs employés, ainsi que pour les travailleurs dans leur chaîne d'approvisionnement.
- **La Norme AA1000** : fournit un cadre de référence pour la gestion de la responsabilité sociale des entreprises en fournissant des lignes directrices pour la planification, la mise en œuvre, l'audit et la communication de la performance sociale.
- **La ISO 26000** : fournit un cadre de référence pour les entreprises souhaitant intégrer la RSE dans leur stratégie. Elle couvre les dimensions environnementales, sociales et économiques

de la RSE et fournit des orientations sur la manière d'identifier et de gérer les impacts de l'entreprise sur ses parties prenantes.<sup>44</sup>

La norme ISO 26000 est une norme la plus importante car elle définit les grands principes de la RSE.

## **2.La norme ISO 26000**

### **2.1. Présentation du projet de norme ISO 26000**

Selon un rapport prospectif de L'ISO sur l'intérêt d'une normalisation de la RSE, en abordant ce sujet. D'après Helfrich (2001), cette idée illustre parfaitement la problématique d'une normalisation comme ISO 26000. Il s'agit bien d'un élargissement du champ de compétence de L'ISO à un sujet d'ordre sociopolitique. L'encadrement normatif d'un tel sujet représente un projet ambitieux et atypique pour L'ISO, qui nécessite de repenser la méthodologie d'élaboration des normes afin de répondre à ses exigences spécifiques.

L'initiative vient, en 2001, du COPOLCO, comité représentant les consommateurs au sein de L'ISO, très inquiet au regard des pratiques de multinationales, sans respect pour la vie, la qualité de vie, l'environnement et les conditions de travail des populations locales, dans certains pays. En 2003, un Groupe consultatif stratégique (SAG) est créé, en vue d'évaluer l'intérêt et la valeur ajoutée d'une nouvelle norme sur la responsabilité sociale (RS). Le Bureau de gestion technique de L'ISO (TMB), suite à cette étude dont les résultats positifs ont été présentés à Stockholm en juin 2004, propose de préparer une norme internationale donnant des lignes directrices sur la responsabilité sociétale.<sup>45</sup>

### **2.2. Définition de la norme ISO 26000**

La norme ISO 26000 est l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Construite sur la base du volontariat cette norme est destinée à tout type d'organisation (entreprise, association, institution, etc.) pour identifier la responsabilité sociétale sur laquelle définir et mettre en œuvre une démarche de progrès. Elle ne se prête cependant pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de L'ISO.

---

<sup>44</sup> Les normes relatives à la RSE disponible en ligne sur : <https://fr.linkedin.com/pulse/les-normes-plus-utilis%C3%A9s-dans-la-certification-en-mati%C3%A8re> consulté le 12/04/2024.

<sup>45</sup> FERHANI Billel, « L'impact de la norme ISO 26000 sur les stratégies de RSE : essai de conceptualisation », Vol 04- N° 01,2017, p.89.



La norme a été publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier. Des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration. Elle représente donc un consensus international de 450 experts de 99 pays et de 42 organisations internationales.<sup>46</sup>

### **2.3. Le contenu de la norme ISO 26000**

L'objectif de la norme ISO 26000 est d'être un document de référence pour la responsabilité sociétale des organisations (RSO). Elle vise ainsi à harmoniser les pratiques en matière de RSO, en fournissant un vocabulaire ainsi qu'une nomenclature commune.

Il s'agit bien de créer une vision partagée de la responsabilité sociétale dans un cadre de référence international afin de rendre opérationnelle et améliorer la crédibilité des rapports et déclarations à propos de la RSO.

L'ISO 26000 ne vise pas la certification de produits ou services, ni celle de processus ou de systèmes de management. Mais elle offre un ensemble de lignes directrices en RSO.

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.<sup>47</sup>

### **2.4. Structure de la norme ISO 26000**

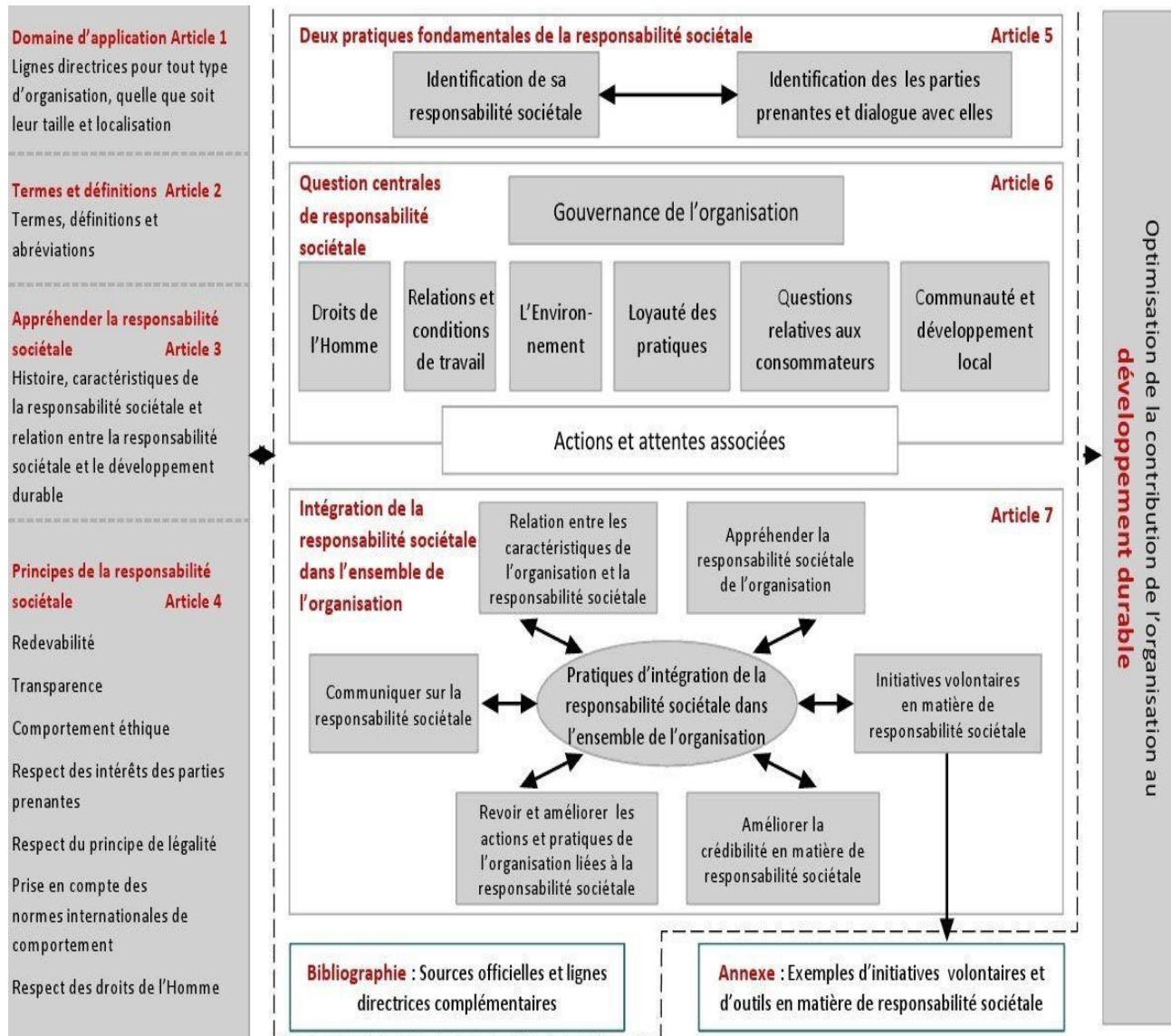
On va illustrer les divers articles présents dans la norme ISO 26000 à travers ce schéma

---

<sup>46</sup> GBEGO Hervé, « Mettre en place la RSE dans une PME », entrepreneuriat,2017, p.34.

<sup>47</sup> IGALENS Jacques, PERETTL Jean Marie, « éthique et responsabilité sociale », Éditions Management et société, 2010, p.166.

Figure N° 03: vue d'ensemble de l'ISO 26000



Source : Vincent MAYMO et Geoffroy MURAT, (la boîte à outils du développement durable et de la RSE), Édition Dunod, 2017, p.166.

L'architecture de la norme ISO 26000 (Tableau N 05) décline en sept articles principaux, Les plus importantes seront toutefois explicitées aux endroits appropriés afin de maximiser la compréhension du lecteur. L'analyse de la norme s'attardera donc plus spécifiquement aux articles trois, quatre, cinq, six, ceux-ci constituant le cœur de la norme ISO 26000.

Tableau N° 04 : Architecture de l'ISO 26000

Nom de l'article	Numéro de l'article	Description de l'article
Domaine d'application	Article 1	Il définit le domaine d'application de la présente norme internationale et identifie certaines limites et exclusions.
Termes et définitions	Article 2	Il identifie et fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour

		permettre de comprendre la responsabilité sociétale et d'utiliser la présente norme internationale.
Appréhender La responsabilité Sociétale	Article 3	Il décrit les facteurs et conditions importants qui ont eu une incidence sur le développement de la responsabilité sociétale et qui continuent à affecter son évaluation et sa pratique. Il décrit également le concept de responsabilité sociétale en soi-ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations. Cet article contient des lignes directrices sur l'application de la présente norme internationale, destinées aux petites/ moyennes organisations.
Principes de La responsabilité Sociétale	Article 4	Il introduit et explique les principes de la responsabilité
Identifier sa Responsabilité Sociétale et dialoguer Avec les parties Prenantes	Article 5	Il traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrale et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation.
Lignes directrices Relatives aux Questions centrales De responsabilité Sociétale	Article 6	Il explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale. Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociétale, les considérations et principes connexes ainsi que les actions et attentes associées.
Lignes directrices Relatives à L'intégration de La responsabilité Sociétale dans L'ensemble de l'organisation	Article 7	Il fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut des lignes directrices concernant la compréhension de la responsabilité sociétale d'une organisation, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, la communication en rapport avec la responsabilité sociétale, l'amélioration de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociétale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et

		l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociétale.
Exemples d'initiatives Volontaires et d'outils En matière de Responsabilité Sociétale	Annexe A	Elle présente une liste non exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs questions centrales, ou de l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.
Abréviations	Annexe B	Elle contient les abréviations utilisées dans la présente Norme internationale.
Bibliographie		Elle comprend des références aux instruments officiels internationaux et aux Normes ISO auxquels il est fait référence en tant que source dans le corps de la présente Norme internationale.

Source. : Gauthier Didier, « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » Éditions AFNOR, 2010, p.4.

## 2.5. Les principes de base de la norme ISO 26000

Ces valeurs fondamentales se retrouvent à travers les 7 questions centrales (QC) de la RS, découpées en 40 domaines d'action au niveau des dimensions économique, sociale, environnementale, et participative.<sup>48</sup>

**2.5.1. La redevabilité (accountability) :** « état consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses oranges directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes ».

**2.5.2. La transparence :** c'est-à-dire « l'accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement, et volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète ».

**2.5.3. Le comportement éthique :** Il s'agit d'un « comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement ».

**2.5.4. La reconnaissance des intérêts des parties prenantes :** en tenant compte des attentes de tout individu ou groupe d'individus ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation.

<sup>48</sup> IGALENS J, « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000 », Éditions Management et avenir, 2009/3(N°23), p.95

**2.5.5. Le respect de la loi :** faisant référence à la légalité, être conforme avec les lois régissant les activités des organisations (droit du travail, et droit de l'environnement, droit de la concurrence, droit commercial, etc.).

**2.5.6. La prise en compte des normes internationales de comportement :** faisant référence aux diverses « attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux ou quasi universellement reconnus ».

**2.5.7. Le respect des droits de l'Homme :** tels qu'ils sont universellement reconnus. La référence est ici celle de la déclaration internationale des droits de l'Homme, adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies 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.

Ainsi, le principe de la « redevabilité » est propre à la responsabilité sociétale d'une organisation. Il s'agit à la fois d'assumer ses décisions et activités ainsi que leurs impacts, et d'en rendre compte. C'est une réponse des décisions et activités d'une organisation et de ses impacts associés sur la société et l'environnement. La redevabilité des organisations contribue à leur transparence dans la mesure où elles sont tenues d'assurer un accès possible à l'information au profit des personnes concernées par une telle ou telle décision ou activités.<sup>49</sup>

## **2.6. Les questions centrales de la RSE selon l'ISO 26000**

**2.6.1. La gouvernance de l'organisation :** « système au moyen duquel une organisation prend et applique des décisions dans le but d'atteindre ses objectifs ».

**2.6.2. Les droits de l'Homme :** notamment les situations à risques et complicité, les discriminations et groupes vulnérables, les droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels ainsi que les droits fondamentaux au travail.

**2.6.3. Les relations et conditions du travail :** faisant référence à l'emploi, conditions du travail et protection sociale, au dialogue social, santé et sécurité au travail ainsi qu'au développement du capital humain.

---

<sup>49</sup> CHERKAOUI Adil, BENNIS BENNANI Yasmina, « La norme ISO 26000 de la responsabilité sociétale des organisations intègre-t-elle la question de la diversité des genres », Revue des études multidisciplinaires en science économique et sociales, N°4 janvier2017, p.6

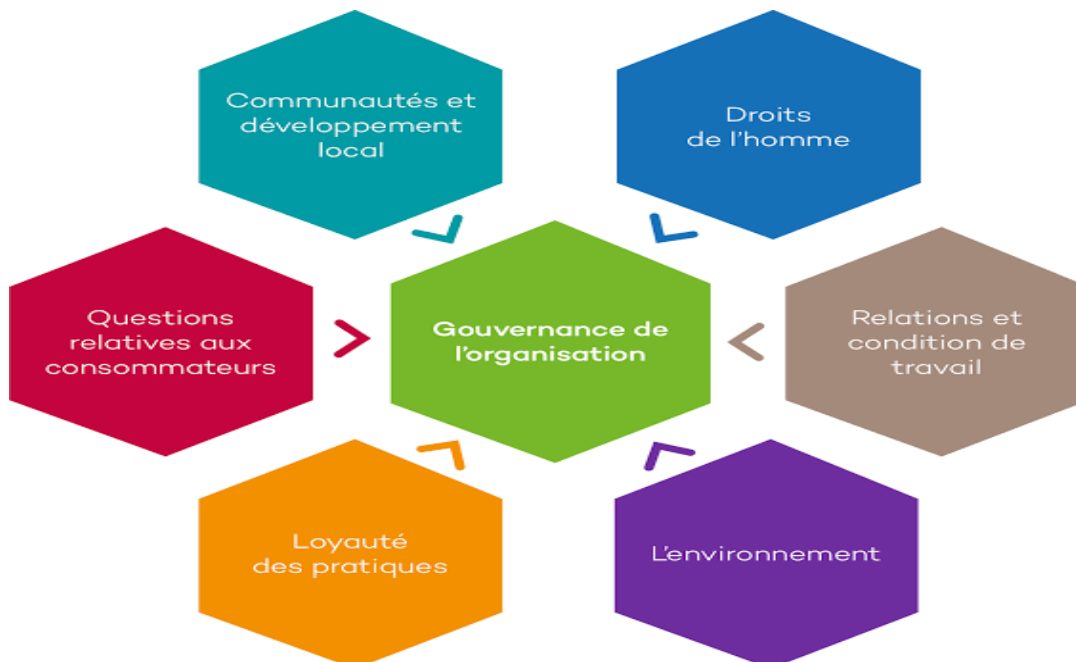
**2.6.4. L'environnement** : traitant la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources, l'adaptions et l'atténuation des changements climatiques, la protection et la restauration de l'environnement naturel.

**2.6.5. La loyauté des pratiques** : concernant la corruption, l'engagement responsable, la concurrence loyale et la promotion de la RS dans la sphère d'influence.

**2.6.6. Les questions relatives aux consommateurs** : concernant la politiques commerciale et marketing de l'organisation, l'information des clients, les contrats commerciaux, les questions relatives à la santé et la sécurité des consommateurs, la consommation durable, l'éducation, les services après-vente, la résolution des conflits et l'accès aux services.

**2.6.7. Les communautés et développement local** : regroupant les questions relatives à l'ancrage territorial, l'éducation et la culture, l'emploi et le développement des compétences, les technologies, la création de richesses et de revenus, la santé ainsi que l'investissement social.<sup>50</sup>

Figure N°08 : Les sept questions centrale



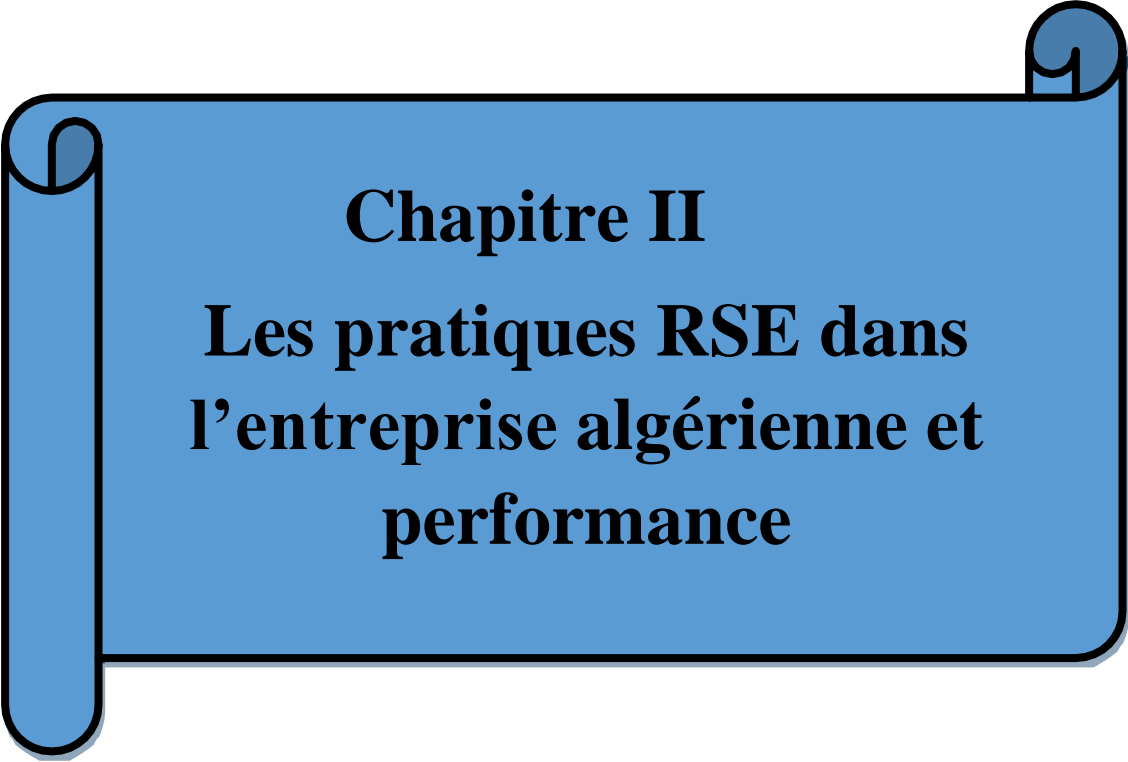
Source : <https://www.qualitel.org/politique-rse/notre-demarche/>

<sup>50</sup>CHERKAOUI A, BENNIS Y, 2017, op.cit, p.7.

**Conclusion**

En conclusion, ce chapitre a jeté les fondations nécessaires pour comprendre l'importance vitale de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans le contexte stratégique contemporain. À travers une exploration des généralités de la RSE, de ses fondements théoriques, jusqu'à la norme ISO 26000, il démontre que la RSE n'est pas un simple exercice de relations publiques, mais une démarche stratégique qui nécessite une réflexion approfondie et une action cohérente. Il souligne l'importance pour les entreprises de se doter d'une vision à long terme, où la profitabilité économique s'accompagne d'une contribution significative au bien-être social et à la préservation de l'environnement. C'est dans cette synergie que réside le véritable esprit de la RSE.

Ce chapitre offre une vision holistique de la Responsabilité Sociale des Entreprises, en soulignant son rôle pivot dans l'harmonisation des objectifs économiques avec les valeurs éthiques et sociales. Il met en exergue l'importance de la RSE comme vecteur de changement positif, encourageant les entreprises à adopter des pratiques plus transparentes et équitables. La norme ISO 26000 y est implicitement reconnue comme un catalyseur essentiel, guidant les organisations vers une intégration réussie de ces principes dans leur culture et leurs opérations quotidiennes. Ce cadre théorique et conceptuel sert de fondation aux entreprises pour bâtir un avenir durable et socialement responsable.



**Chapitre II**  
**Les pratiques RSE dans**  
**l'entreprise algérienne et**  
**performance**



### **Introduction**

L'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises reflète une évolution significative dans la façon dont les entreprises perçoivent leur rôle dans la société. Les entreprises algériennes adoptent des pratiques de RSE telles que la protection de l'environnement et la contribution au développement local, sont devenues des éléments clés pour les entreprises souhaitant maintenir leur légitimité et leur compétitivité sur le marché.

Cette intégration de la RSE impacte la performance des entreprises en améliorant leur image, en renforçant leur relation avec les parties prenantes.

Après avoir introduit dans le premier chapitre le cadre théorique et conceptuel de la RSE nous aborderons dans ce deuxième chapitre les pratiques RSE dans l'entreprise et performance, est découpé en trois sections : dans la première section nous parlons de l'incorporation de la RSE dans la stratégie de l'entreprise, par la suite dans la deuxième section nous allons approfondir l'analyse des pratiques de la RSE en Algérie, enfin dans la dernière section nous examinerons comment la RSE influence la performance de l'entreprise. On va terminer cette deuxième partie en résumant les idées principales qu'on a abordées jusqu'à présent.

### **Section 1 : RSE et la stratégie de l'entreprise**

Dans un monde économique en constante évolution, l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans la stratégie globale d'une entreprise n'est plus une option, mais une nécessité, elle représente une démarche essentielle et de plus en plus prépondérante dans le paysage économique contemporain. En commençant cette section par une définition claire de la stratégie d'entreprise et comment elle sert de fondement à l'adoption de pratiques responsables. Nous aborderons ensuite le déploiement de la RSE au sein des stratégies d'entreprise, en mettant en lumière les pratiques concrètes d'intégration et les raisons qui poussent les entreprises à prendre en compte la RSE, nous nous pencherons sur les motivations profondes qui incitent les entreprises à intégrer la RSE dans leur stratégie, en soulignant l'importance du management de la RSE et son impact sur la réputation de l'entreprise. Enfin, nous définirons les différents types de stratégies RSE existants, en illustrant comment chaque type s'aligne avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise.

#### **1. Qu'est-ce que la stratégie de l'entreprise ?**

**Michael Porter** dans les années 90, a défini la stratégie d'entreprise par la recherche permanente d'un avantage concurrentiel ou compétitif, une vision de sa pensée ; « la stratégie d'entreprise consiste à la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques,

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable ».

Aujourd'hui, les attentes tendent à être abordées dans une logique plus globale que la seule appréciation de la concurrence. Ainsi, la planification stratégique se trouve influencée par les parties prenantes : salariés, donneurs d'ordre, clients, fournisseurs, etc.

D'une manière globale, il s'agit de revoir les fondements des stratégies et les modes de développement.<sup>51</sup>

### **2. Déploiement de la RSE dans la stratégie de l'entreprise**

Adopter une démarche RSE par l'entreprise, signifie que cette dernière s'engage, en plus de ses engagements économiques et financiers, à intégrer la dimension environnementale et sociale dans sa stratégie. La démarche RSE est connue par tous et fait consensus de toutes les parties prenantes. La notion connaît, en plus, un essor et une réussite en milieu managérial, grâce notamment au contexte de globalisation dans lequel nous vivons. A ce niveau, des questions peuvent être posées : la RSE, supposée être une démarche volontaire, a-t-elle un mode d'emploi unifiée pour être intégrée dans la stratégie de l'entreprise ? Et étant donné qu'il faut prendre en compte les préoccupations des parties prenantes, Est-ce que la stratégie émane-t-elle vraiment des choix et des objectifs des décideurs ou est-t-elle la déclinaison simple de ces préoccupations ?

Afin d'apporter quelques éléments de réponses à ces questions, nous allons examiner dans un premier point le périmètre d'intégration de la RSE, avant d'analyser les leviers ou les moyens d'intégration de cette démarche dans la stratégie de l'entreprise.<sup>52</sup>

#### **2.1. Périmètre d'intégration de la RSE**

Puisque la RSE est une démarche pluridimensionnelle qui combine à la fois les objectifs économiques, les aspects environnementaux et les préoccupations sociales. Cette dernière est également transversale du moment qu'elle touche toutes les composantes de l'organisation et puisqu'elle est une démarche volontaire, donc elle est un engagement et un choix des décideurs de l'entreprise. A cet effet, le choix d'adopter une démarche RSE, oblige l'entreprise à jumeler les lignes directrices de cette dernière à différentes activités de l'entreprise (Direction, Finance, RH, logistique, communication, commercial...etc.).

<sup>51</sup> GEOFFROY BLANC , « La responsabilité sociale de l'entreprise et les impacts sur le système de contrôle de gestion », 2021, p.12, Mémoire disponible en ligne sur : <https://fr.scribd.com/document/504635966/La-responsabilite-sociale-de-lentreprise> consulté le 02/05/2024

<sup>52</sup> OUBAL Redouane, « Intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise »,2016, p.40

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

Le projet RSE devient alors, l'élément fédérateur et le point de réflexion commun entre ces différents départements dans la mesure où chacune des activités est forcément liée à une ou plusieurs autres activités et le « out put » d'une activité constitue l'« in put » d'une autre, donc l'activité réceptrice ne devra fonctionner que si le livrable lui est remis respecte la charte RSE, et à son tour elle devra faire en sorte que son processus s'aligne aux exigences de la démarche RSE et ainsi de suite.

Il y a différents aspects du Management de l'entreprise où l'on peut incorporer la démarche RSE. Les domaines les plus touchés sont les suivants :

- ❖ **La fonction Ressources humaines (RH)** : en se dotant d'une politique de recrutement et de gestion de carrière basée sur la formation continue, l'implication du personnel, l'équité, l'égalité des chances et des sexes, l'accès aux personnes ayant des besoins spécifiques, la motivation, la promotion et la sécurité sociale des collaborateurs...
- ❖ **La fonction production** : en privilégiant l'optimisation des ressources, la protection de l'environnement, la préservation de l'énergie et le recyclage dans la mesure du possible...
- ❖ **La fonction Marketing** : en répondant aux exigences des consommateurs en matière de respect des exigences écologiques et sociales.
- ❖ **La fonction communication** : en exploitant les progrès réalisés par les autres fonctions en matière de RSE pour améliorer l'image de marque de l'entreprise et ainsi mener une politique de communication axée sur l'engagement social de l'entreprise.
- ❖ **La Direction** : en impliquant toutes les parties prenantes et en intégrant leurs préoccupations dans la vision globale de l'entreprise.

### **2.2. Pratiques d'intégration de la RSE dans la stratégie**

Une multitude d'approches pour intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise, mais il y a un code de conduite avec des aspects communs plus ou moins une adaptation à la spécificité de chaque entreprise en tenant compte de son secteur d'activité, de la législation du pays où elle opère et du degré d'implication au projet RSE. Quelques traits de ce code de conduite sont les suivants :

**La charte RSE** : les entreprises définissent ou adoptent une charte RSE dans laquelle on énumère les principes adoptés par la structure et les objectifs à atteindre en interaction avec les parties prenantes (prise en compte de la législation, respect du code de travail, écoute attentive des clients.). Cette charte met l'accent, essentiellement, sur l'engagement du top management et reprend les mêmes éléments constitutifs de la notion RSE elle-même. On peut trouver, à titre d'exemple, des axes régissant l'activité de l'entreprise autour des valeurs suivantes :

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

- Respect des droits de l'Homme
- Respect de l'environnement
- Implication du personnel
- Écoute des parties prenantes
- Développement personnel
- Qualité
- Équité

**Le comité de pilotage :** afin de conduire le changement, émanant de la nouvelle stratégie RSE, les entreprises instaurent un comité de pilotage chargé du suivi et de l'implémentation de la démarche RSE. Ce comité est rattaché directement à la direction ou la présidence d'une organisation, il est composé souvent de personnes influentes au sein de l'entreprise et il est chargé de l'élaboration de la charte RSE ainsi que les principes de bases de la politique RSE au sein de l'entreprise suivant les directives de la direction, les attentes des collaborateurs et les perspectives des autres parties prenantes.

**Direction, département ou service RSE :** La création d'une entité chargée des questions de la RSE dépend de l'ampleur et des motivations de chaque entreprise. La présence de cette entité, constitue un gage et un indice du degré d'implication de l'entreprise et sa détermination à mener à bien ce projet. Plus le statut de l'entité est valorisé plus l'image de l'entreprise est valorisée, ainsi une entreprise ayant un Directeur RSE à la tête d'une direction à part entière est mieux perçue qu'une entreprise ayant un chargé RSE collaborant au sein de la Direction RH par exemple.

**Adhésion à des conventions traitant de la RSE :** Afin de démontrer son engagement, l'entreprise pourra se joindre à des groupes d'entreprises dans le cadre de conventions ou de traités consacrés à la RSE à l'échelle nationale, régionale ou internationale. Elle pourra, par la même occasion, participer à des programmes de labellisation ou de certification pour répondre à des standards élaborés par un organisme déterminé (ISO 26000).

**Publication RSE :** une entreprise socialement responsable communique en toute transparence sur ses actions en matière de RSE et ce à travers la publication des indicateurs qui mesurent la performance de la politique RSE. Les démarches citées ci-dessus ne sont présentées qu'à titre d'exemple sur les méthodes d'intégration, par une entreprise d'un référentiel RSE. Toutefois, la réussite ou l'échec d'un modèle d'intégration ou d'un autre est conditionné par plusieurs

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

paramètres, dont notamment, l'engagement des actionnaires et l'information et formation des collaborateurs.<sup>53</sup>

### **3. 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

#### **3.1. 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 prenantes. Les dirigeants doivent gérer les diverses attentes des parties prenantes de façon équilibrée. Un contrat "sociétal" sert de cadre à la diffusion d'informations, 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 Freeman, la théorie des parties prenantes sert de base à tous les auteurs travaillant sur la RSE quelle que soit la taille de l'organisation. Bien que le concept de partie prenante soit vague et ambigu, cette théorie est utilisée pour définir et donner du sens au concept de RSE : la responsabilité envers la société devient la responsabilité envers les parties prenantes.

#### **3.2. 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 survie. La vulnérabilité d'une organisation vient de son besoin en ressources qui sont contrôlées par son environnement. Si des groupes fournisseurs de ressources critiques se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Ces ressources sont relatives au capital financier mais aussi aux ressources humaines ou aux clients. Cette situation implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont l'organisation dépend, ajuste ses actions à leurs demandes, gère les contre-pouvoirs et tente de les influencer afin de réduire les incertitudes.

#### **3.3. 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. La pression des clients sur l'activité des PME est très différente selon les secteurs. Les secteurs qui exercent une

---

<sup>53</sup> Oubal R, op.cit, p.42.

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

forte pression sur leurs fournisseurs sont l'industrie pétrolière, la chimie, l'automobile, le transport, le BTP. Elle est faible en provenance des banques et des assurances, du secteur Internet, du commerce et des télécoms. Les pressions exercées par les très grandes entreprises sur leurs fournisseurs et sous-traitants entrent dans leur politique de conformité apparente aux attentes des parties prenantes, notamment des ISR et des agences de notation sociétale.

### **3.4. L'incitation des banquiers financeurs**

Ce sont les PME qui se retrouvent le plus souvent dans cette situation. N'ayant pas accès au marché financier et ayant des ressources en fonds propres limitées, le financement de leurs investissements et donc de leur croissance passe nécessairement par l'emprunt, ce qui conduit ces entreprises à être très dépendantes financièrement à l'égard des banques. Les prêts bancaires et les découverts sont les méthodes de financement par endettement les plus répandues et la majorité des PME sont en relation avec une seule banque. Or certaines banques s'intéressent à la RSE, surtout à son pilier écologique.

### **3.5. 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 définit la responsabilité sociétale comme une responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société. Elle décrit deux pratiques absolument fondamentales de responsabilité sociétale que 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 est aussi un élément de la triple certification qualité- sécurité environnement ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 qui permet aux entreprises d'avoir une politique globale de management des risques. Ces trois normes reposent sur un modèle similaire qui facilite leur intégration. Elle est également une des normes sur lesquelles s'appuie l'ISO 26000 dans laquelle elle s'imbrique et s'articule. La norme ISO 14001 repose sur le principe de la roue de Deming : Planifier, développer,

contrôler et ajuster. Elle a pour objectif d'aider les entreprises à gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer l'efficacité de leur gestion. <sup>54</sup>

### **4. Pourquoi intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise ?**

Dans un contexte économique en constante évolution, l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans la stratégie d'entreprise est devenue une nécessité impérieuse. La RSE n'est plus simplement un ajout optionnel à l'arsenal des entreprises, mais plutôt un pivot central qui redéfinit la manière dont elles opèrent et interagissent avec leur environnement, elle transcende les frontières industrielles, les tailles d'entreprise, et les marchés géographiques pour devenir un impératif universel de gestion.

En effet, La mise en œuvre réussie de la RSE est un défi qui dépasse largement le cadre de la simple conformité réglementaire ou des considérations philanthropiques, elle représente une transformation fondamentale de la façon dont les entreprises opèrent et contribuent à la société. À mesure que le monde des affaires évolue, la RSE est devenue un pilier central de la gestion d'entreprise, créant un nouveau paradigme où la prospérité économique, le bien-être social, et la préservation de l'environnement sont interconnectés.

L'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise marque une étape de transformation significative, et nous analyserons en profondeur la façon dont les entreprises peuvent aligner harmonieusement leurs objectifs de RSE avec leurs objectifs commerciaux pour assurer une cohérence stratégique.

Les éléments essentiels qui permettent aux entreprises d'adopter une approche holistique et responsable :

- **L'engagement de la direction** : est l'étape fondamentale qui définit la trajectoire de la RSE au sein d'une organisation. C'est le point de départ où les dirigeants, du PDG aux cadres supérieurs, reconnaissent l'importance de la RSE non seulement pour la pérennité de l'entreprise, mais aussi pour son impact sur la société et l'environnement. L'engagement de la direction est le pilier fondateur de toute démarche de RSE réussie. Il crée la base solide à partir de laquelle l'entreprise peut progresser vers une intégration complète de la RSE dans sa stratégie globale. Les dirigeants jouent un rôle clé en posant les jalons pour une entreprise plus responsable, durable et alignée sur les besoins de la société et de l'environnement.

---

<sup>54</sup> CHARBA Abdelqader, « L'importance de la RSE pour l'entreprise : les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise aux préceptes de la RSE », Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, vol 4, N° 8, 2018, p.70

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

- **Le diagnostic initial** : est le processus par lequel une entreprise examine minutieusement ses activités, ses impacts et ses engagements en matière de RSE pour mieux comprendre où elle se trouve et où elle souhaite aller. Ce diagnostic initial fournit une base solide pour la planification stratégique de la RSE. Il permet à l'entreprise de définir des objectifs spécifiques, de mesurer les progrès au fil du temps, et d'adapter sa stratégie en fonction de l'évolution des enjeux et des attentes. En somme, il s'agit d'une étape fondamentale pour une intégration réussie de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise, lui permettant de répondre aux défis du présent tout en préparant l'avenir de manière responsable.
- **La mission et la vision RSE** : est une étape cruciale dans l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise. Elle permet de formaliser l'engagement de l'entreprise envers la RSE, de clarifier ses objectifs à long terme et de donner une direction stratégique claire. En résumé, la définition de la mission et de la vision RSE est un élément clé de l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise. Elle cristallise l'engagement de l'entreprise envers la responsabilité sociale et fournit une direction stratégique qui guide les actions et les décisions à tous les niveaux de l'organisation. Ces éléments sont essentiels pour créer une entreprise durable et socialement responsable.
- **Intégration dans la Stratégie Globale** : est essentielle pour maximiser les avantages à la fois sur le plan commercial et social. Cela signifie que la RSE ne doit pas être un ajout en bout de ligne, mais plutôt un élément fondamental de la stratégie de l'entreprise. En somme, l'intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise est une démarche stratégique gagnante. Elle permet de maximiser les avantages économiques et sociaux, de renforcer la réputation de l'entreprise, et de contribuer de manière significative au bien-être de la société et à la durabilité de l'environnement.
- **Formation et Sensibilisation** : jouent un rôle essentiel dans la réussite de RSE, cette étape vise à éduquer et à engager les employés à tous les niveaux de l'organisation sur les questions de RSE, les objectifs de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et les avantages associés. En fin de compte, la formation et la sensibilisation en matière de RSE sont des investissements précieux qui aident les employés à devenir des champions de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise. Ils contribuent à créer une culture de la RSE où chaque employé comprend, soutient et contribue activement aux efforts de l'entreprise pour être un acteur responsable dans la société.
- **Mesure de la Performance** : est un élément fondamental pour évaluer les progrès, établir des objectifs et démontrer l'impact des initiatives de RSE. Cette étape vise à quantifier les résultats et à fournir des données tangibles sur les performances de l'entreprise en matière de



RSE. En résumé, la mesure de la performance en RSE est un processus systématique qui permet aux entreprises de quantifier leurs efforts en matière de responsabilité sociale, de suivre les progrès et de démontrer l'impact positif qu'elles ont sur la société et l'environnement. Elle contribue à la transparence, à la responsabilité et à l'amélioration continue des initiatives de RSE de l'entreprise.

- **Communication Transparente** : un élément essentiel de la RSE. Elle vise à informer les parties prenantes sur les actions de RSE entreprises par l'entreprise, les résultats obtenus et les engagements futurs. Une communication transparente permet de renforcer la confiance et la crédibilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes. En résumé, la communication transparente en RSE est un moyen essentiel pour les entreprises de partager leurs actions et leurs résultats en matière de responsabilité sociale avec les parties prenantes. Elle renforce la confiance, améliore la réputation et favorise l'engagement des parties prenantes dans la poursuite des objectifs de RSE de l'entreprise.
- **Évaluation Continue et Amélioration** : La RSE n'est pas un objectif statique, mais plutôt un processus dynamique et évolutif. Cette dernière étape, l'évaluation continue et l'amélioration, est cruciale pour garantir que l'entreprise reste sur la voie de la responsabilité sociale et s'adapte aux changements dans son environnement commercial et sociétal. En résumé, l'évaluation continue et l'amélioration sont au cœur du processus de RSE. Cela permet aux entreprises de s'assurer qu'elles restent alignées sur leurs objectifs de RSE, qu'elles répondent aux attentes des parties prenantes et qu'elles évoluent pour faire face aux défis en constante évolution du monde des affaires. C'est une démarche essentielle pour les entreprises qui cherchent à être des acteurs responsables et durables dans la société.<sup>55</sup>

### **5. Stratégies et management de la RSE**

La démarche stratégique traditionnelle des entreprises est conditionnée par l'environnement, par les pressions venant de la concurrence ou d'autres parties prenantes. Les décisions stratégiques supposent toujours des choix et des arbitrages entre plusieurs dimensions, entre de multiples exigences, a priori non convergentes. La réintroduction de la logique « développement durable » dans un management dominé par la logique financière ouvre de nouveaux champs d'opportunités et pose de nouvelles contraintes ; elle enrichit et complexifie le modèle de l'organisation, mais ne change pas fondamentalement la nature de l'exercice. Les outils d'analyse classiques de la stratégie - SWOT, mouvement des ressources et des compétences peuvent être mobilisés pour repérer les

---

<sup>55</sup> NAHLI Siham, « Intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise » Management de la RSE et développement durable », p.1

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

différents types de stratégie et pour analyser leurs dynamiques d'évolution. Les stratégies de RSE reposent le plus souvent sur le postulat d'une convergence entre les performances de l'entreprise et la valeur créée pour les parties prenantes voire une contribution positive au développement durable. Les stratégies sociétales peuvent également être analysées comme des réponses au processus d'institutionnalisation de la RSE, visant à renforcer la légitimité de l'entreprise, on distinguera alors les stratégies substantielles, visant à rapprocher effectivement les objectifs, les méthodes, les structures d'une entreprise des valeurs de la société et les stratégies symboliques visant à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements.<sup>56</sup>

### **5.1. Les différents types de stratégies RSE**

#### **5.1.1. La stratégie écodéfensive (attentiste)**

Elle se caractérise par la recherche du profit maximum possible, en limitant les coûts liés aux investissements écologiques et sociaux. La rentabilité économique immédiate prime, et pour atteindre cet objectif, l'entreprise est capable de contourner les contraintes légales et d'assumer les risques y afférents.

#### **5.1.2. La stratégie éco conformiste (adaptative)**

Cette stratégie privilégie également la recherche du profit, tout en respectant au strict minimum les contraintes légales. De ce point de vue, elle est à inscrire dans les figures imposées. L'écologie est considérée dans cette stratégie comme une contrainte, et les activités philanthropiques ne sont réalisées que si elles participent à l'atteinte des objectifs économiques. La principale différence avec la stratégie écodéfensive tient à la préservation de la légitimité des activités de la firme. Toutefois, le comportement écoconformiste d'une entreprise peut, selon les cas, se rapprocher de la stratégie écodéfensive ou de la stratégie écosensible. En se limitant au strict respect de la réglementation, un comportement de bon citoyen est plus éloigné de la stratégie écosensible qu'un comportement greenwashing, dans lequel on observe un certain engagement de l'entreprise, qui paradoxalement s'accompagne d'un non-respect des règles.

#### **5.1.3. La stratégie écosensible (proactive)**

Cette stratégie est tout à l'opposé des deux précédentes, dans le sens où les variables écologiques, sociétales et philanthropiques sont déterminantes, au même titre que les variables économiques. C'est donc une stratégie dans laquelle, la vision de long terme est privilégiée et un équilibre est établi entre les différentes dimensions économique, écologique et sociétale, voire légale. L'entreprise va au-delà des exigences légales et accorde une place de choix à l'innovation

---

<sup>56</sup> CAPRON M, op.cit., p.73

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

environnementale et sociétale. Elle s'inscrit donc dans le cadre stratégique des figures libres. Ainsi, théoriquement, le comportement stratégique de l'entreprise en matière de RSE, devrait correspondre, au moins approximativement, à l'une de ces trois stratégies. Cependant, la stratégie RSE subit également l'influence d'autres variables de nature externe.<sup>57</sup>

### **6. Une intégration de la RSE dans le cœur de métier stratégies réactives ou proactives**

L'objectif est ici d'intégrer la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise ; les actions cherchent à faire entrer la dimension environnementale et sociale dans la stratégie de l'organisation et à peser sur la transformation du système de management. Elles se situent en amont de l'ensemble des décisions et entraînent des modifications significatives sur les métiers de l'entreprise et sur les conséquences à long terme de son développement. Ces stratégies sont qualifiées de réactives lorsqu'elles surviennent après une crise, face à des risques devenus inacceptables, elles sont proactives lorsqu'elles partent d'initiatives volontaires des dirigeants et qu'elles affirment la convergence d'objectifs de responsabilité dans la contribution au développement durable avec les finalités performances financières de l'entreprise.

Les stratégies déployées sont variées ; elles portent sur les politiques sociales en matière de recrutement, de non-discrimination, de santé et de sécurité au travail, de reconnaissance des syndicats au niveau national et international, de sécurité des produits, mais aussi sur la qualité environnementale et sociale des fournisseurs et des produits achetés... elles portent également sur la conception des produits (éco-conception) et des processus industriels.

Dans une perspective de développement durable, les traitements des déchets et des pollutions en fin de cycle sont certes nécessaires, mais tout à fait insuffisants. L'éco-conception cherche à minimiser, au moment de la conception d'un produit, l'ensemble des impacts environnementaux. Elle travaille sur le cycle de vie du produit depuis l'extraction des matières premières jusqu'à sa fin de vie et son recyclage et passant par ses conditions d'utilisation.<sup>58</sup>

### **Section 2 : Pratiques de la RSE en Algérie**

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

<sup>57</sup> JEAN BIWOLÉ FOU DA, « Le choix d'une stratégie RSE, Quelles variables privilégier selon les contextes ? » Lavoisier, (N°244), 2014, p.15.

<sup>58</sup> CAPRON N, op. Cit, p.82.

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

Cette section vise donc à explorer les contours de la RSE en Algérie, en examinant la normalisation des pratiques de la RSE en Algérie, ensuite le projet RS- MENA, enfin les limites de la RSE en Algérie.

### **1. La Responsabilité sociale en Algérie**

Au début des années quatre-vingt, l'Algérie a abandonné le modèle de gestion administrative de l'économie pour un modèle d'économie de marché plus libre. Les réformes des années quatre-vingt-dix ont complètement changé la composition du tissu industriel qui était essentiellement composé d'entreprises d'Etat obéissant à des exigences « politiques » loin des contraintes productives mais avec une préoccupation sociale forte.

La RSE en Algérie était seulement basée sur le levier social, qui s'exprimait dans l'obligation d'offrir un emploi à une population qui en était dépourvue auparavant, ainsi que, des services sociaux relatifs à la santé et au logement.

L'Etat politique et socioéconomique algérien, ainsi que l'instabilité politique ont rendu difficile la démarche vers la préservation de l'environnement et la promotion de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises algériennes, notamment les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui ne se sentent pas concernées par le projet de la RSE.

Néanmoins, cette situation a beaucoup changé depuis quelques années puisque les entreprises algériennes semblent aujourd'hui avoir conscience de l'importance de la RSE, notamment pour les grandes entreprises, même si, les PME continuent à avoir un comportement passif face à l'intégration de la RSE.<sup>59</sup>

### **2. Comment les entreprises algériennes intègrent-elles la Responsabilité Sociale des Entreprises ?**

- **L'intégration volontaire** : Elle repose sur le fait que les entreprises s'engagent librement dans une démarche responsable dans le but d'améliorer leurs performances sociales et environnementales en dépit des contraintes légales.
- **L'intégration de préoccupations sociales et environnementales** : La responsabilité sociale des entreprises est basée sur le principe du Triple Bottom Line (People Planet et Profit), c'est-à-dire la recherche de profit, le respect des normes sociales et environnementales. Dans cette perspective, l'entreprise se doit maintenant de mettre en place des processus lui

<sup>59</sup> TALEB Badreddine, BOUDERDJA Ramzi, « Les motivations d'engagement des entreprises du secteur industriel algérien dans la responsabilité sociale et environnementale », JFBE, 2018, p.3

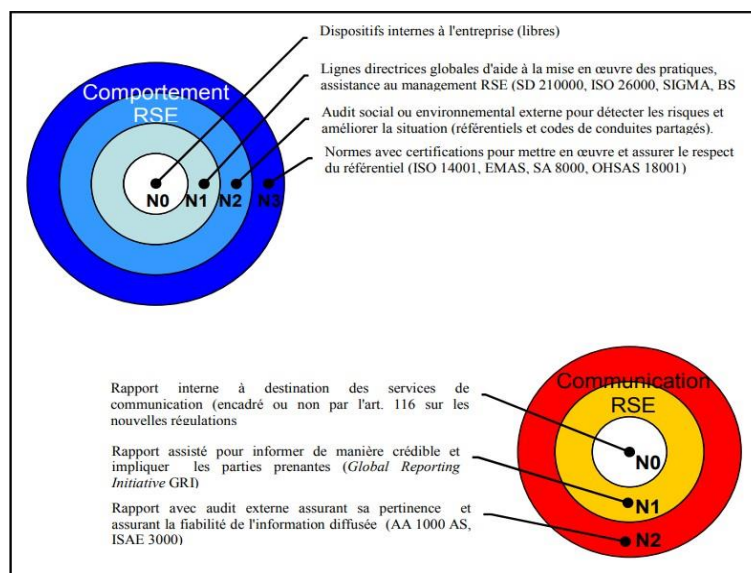
## Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance

permettant d'assumer sa responsabilité sociétale autant qu'économique tout en atténuant les conséquences de la détérioration de l'environnement.<sup>60</sup>

### 3. La normalisation des pratiques de RSE

Les projets de normalisation dans le domaine de la RSE fleurissent depuis quelques années. Le capital normatif dans ce domaine est maintenant assez important tant au niveau national qu'international. Pour avoir une vision éclairée de la situation, il est important de faire une distinction entre les différents dispositifs qui n'ont pas les mêmes fonctions. La figure N°09 propose une représentation intuitive de ce capital normatif, en insistant sur les différents degrés de contraintes imposées par les initiatives existantes.

Figure N°09 : La normalisation des pratiques de la RSE



Source : Vincent Helfrich, « La régulation des pratiques de RSE par les normes : le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale », p.2.

Premièrement, nous distinguons les dispositifs d'encadrement des comportements (cible bleue) de ceux qui encadrent la communication (cible rouge) en matière de RSE. En effet, les produits normatifs dans ces deux domaines ne remplissent pas la même fonction. Le domaine de la communication autour de la RSE regroupe tous les outils normatifs et guides qui assistent l'entreprise dans son objectif de diffusion d'information sur ses pratiques (reporting). Cette démarche, très importante dans les échanges avec les parties prenantes, ne garantit en rien une performance dans ses actions. À l'inverse, le domaine des comportements, agrège l'ensemble des outils normatifs pour l'encadrement des pratiques concrètes de RSE dans l'entreprise.

<sup>60</sup> Mémoire disponible en ligne sur : <https://www.memoireonline.com/12/19/11329/La-responsabilite-sociale-des-entreprises-en-Algerie-Cas-de-la-Sonatrach.html>

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

De plus, on constate l'existence de différents niveaux (nuances de rouge/bleu) d'encadrements normatifs (aucun, assistance, assurance) dans chaque domaine. Ces niveaux traduisent aussi les degrés de standardisation et donc de diffusion des pratiques. En effet, le niveau N0 sur les deux cibles traduit des initiatives propres à l'entreprise qui restent souvent internes et qui peuvent être totalement inadaptées aux exigences communément admises. À l'inverse, le niveau N3 (pour le comportement) ou N2 (pour la communication) traduisent des initiatives très standardisées, reconnues au niveau international ou garanties par des certifications. Cette classification reste valable dans une analyse plus fine des différents champs de la RSE (environnement, gouvernance...) où l'on retrouve différents types d'encadrements normatifs plus ou moins contraignants et/ou globaux. On voit ainsi que la RSE dispose d'un capital normatif déjà bien constitué, structuré et articulé autour de textes cadres complémentaires et interdépendants. Dès lors, on peut s'interroger sur les besoins normatifs subsistant dans ce domaine et sur la manière dont le projet ISO 26000 propose d'y répondre.<sup>61</sup>

### **4. Les entreprises algériennes : Quel type de RSE ?**

Si les pouvoirs publics algériens prennent de plus en plus d'initiatives en direction du DD, la société reconnaît déjà depuis de nombreuses années l'influence qu'exercent les entreprises sur l'utilisation des ressources naturelles, le développement des technologies, les modes de production et de consommation ainsi que les styles de vie. Ce pouvoir d'influence engendre une responsabilité importante pour les entreprises dans leurs activités de développement, management, marketing, et de communication, en particulier, dans les secteurs à forts impacts sociaux et environnementaux, comme celui de l'énergie.

Étant un ex-pays socialiste, l'Algérie est concernée par cette phase de transition vers une économie de marché. Cependant les démarches en faveur de la RSE sont embryonnaires, et marquent un retard par rapport à l'élan enregistré par la RSE dans les autres pays.

Jusqu'aux réformes des années 90 (ouverture de l'économie algérienne), le tissu industriel algérien était essentiellement composé d'entreprises d'État obéissant à des exigences politiques mettant en veilleuse la contrainte productive avec une préoccupation forte. La RSE était plutôt une responsabilité sociétale liée au statut de l'entreprise publique qui détenait des prérogatives ainsi que des responsabilités qui étaient déléguées par l'État.

---

<sup>61</sup> VINCENT HELFRICH, « La régulation des pratiques de RSE par les normes : le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale », p.2.

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

A partir de cette période d'ouverture, l'État a renoncé à son rôle d'entrepreneur dû à la privatisation de certaines entreprises publiques. Les nouveaux acteurs que sont les entreprises privées du capital national et étranger sont guidés par le seul objectif de valorisation du capital essentiel à leur survie. Leur action sur le plan social et environnemental, ne dépasse pas le cadre du respect de la réglementation. Cette situation est synonyme d'un manque de volonté en matière de RSE. Par conséquent en se référant à la définition de la Commission Européenne de la RSE en 2001, il n'est pas possible de qualifier ces entreprises d'être socialement responsables.

Néanmoins, aucune preuve ne peut être avancée, par rapport à la faiblesse notable de la présence de la RSE en Algérie, que les entreprises algériennes sont irresponsables. Cette situation renvoie à la notion de RSE « explicite » et « implicite ». La RSE explicite consiste en politiques, programmes et stratégies volontaires des entreprises, par contre la RSE implicite est interprétée par le consensus sociétal sur les attentes légitimes de la société de la part des entreprises. Ainsi pour pouvoir situer les petites entreprises algériennes entre ces deux formes de RSE qui viennent d'être évoquées, il est nécessaire de se référer sur l'étude menée sur 237 PME (Petites et Moyennes Entreprises) algériennes en 2012. Selon cette étude, pour ce qui est de l'engagement explicite, seulement 5% des responsables des PME ont des pratiques volontaire et réglementaire vis-à-vis du volet social de la RSE. Ces derniers ont une parfaite connaissance de la notion ce qui démontre la forme explicite de leur engagement. Quant aux 95% autres dirigeants des PME, ils ont des pratiques involontaires plutôt dans l'informelle du point de vue social. Ces responsables s'engagent indirectement dans la RSE sans pour autant avoir une connaissance sur la notion. Ils octroient des aides financières au profit de leurs employés d'où la forme implicite de la RSE. Au vue de ces résultats, il paraît clair et net que les PME algériennes sont caractérisées par un engagement implicite involontaire du fait qu'elles mettent en place des pratiques favorables aux principes de la RSE sans aucune connaissance de cette dernière. Certes ces conclusions sont à relativiser étant donné que cette étude est menée sur un échantillon bien déterminé d'entreprises algériennes.

Par ailleurs, les pouvoirs publics reconnaissent la nécessité d'inciter concrètement et d'aider les entreprises à s'engager sur la voie du DD. Certaines entreprises publiques comme privées ont rapidement intégré des procédures de rationalisation et de management environnemental notamment la prise en compte de la norme ISO 26000 sur les différentes activités qu'elles mènent. Et cela grâce au lancement du projet RS-MENA en 2011.

### **Le projet RS-MENA**

Le projet RS-MENA a été lancé en 2011 par l'organisation internationale de normalisation (ISO). C'est un projet de coopération qui vise l'encouragement des pays de la région Moyen-Orient-Afrique du Nord (MENA) à adopter la norme ISO 26000. Le financement vient principalement de l'agence suédoise de coopération pour le développement international (SIDA). Le projet s'adresse à 8 pays réparti entre francophones et anglophones : Algérie, Égypte, Irak, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie et Tunisie. Sa durée est de 4 ans déployée en deux phases, la première a été mise en pratique entre 2011-2012 et la deuxième est en cours depuis 2012 jusqu'à nos jours. L'objectif principal est de développer des capacités d'appliquer la norme en question dans chacun de ces pays afin de permettre aux organisations (les entreprises notamment) d'intégrer une démarche responsable dans leurs activités.

Selon le bureau de conseil Quality Consulting Management, depuis le lancement de ce projet, il y a eu quatorze entreprises publiques et privées qui se sont engagées dans ce processus. Deux en 2011, quatre en 2012 et huit pour l'année 2013.

En plus de ce projet, vient s'ajouter le partenariat entre l'Institut algérien de la gouvernance d'entreprise et l'ORSE établi en mars 2014 en vue de mettre en place une plateforme « RSE Algérie ». Le but de ce partenariat est de favoriser la diffusion des bonnes pratiques d'entreprises en intégrant une dimension sectorielle (énergie, BTP, banques, agroalimentaire etc.). Cette plateforme répond aux questions des entreprises et principales organisations professionnelles algériennes (chambre de commerce et d'industrie, forum des chefs d'entreprise etc.) désirant s'engager en matière de DD et RSE. <sup>62</sup>

### **5. Limites de la RSE en Algérie**

Il faut souligner que plusieurs limites font obstacle à un développement d'une démarche RSE en Algérie nous pouvons les citer dans les points suivants :

- Un retard de mise en place des indicateurs de l'économie de marché dû à la récente transition d'une économie administrée vers une économie de marché.
- Un niveau de syndicalisation faible dans les entreprises privées.
- Un manque d'intérêt de la part des organisations professionnelles.
- Les défaillances de la mise à niveau et de la certification.
- Les menaces du réseau informel et la contrefaçon.

---

<sup>62</sup> Mémoire disponible en ligne sur : <https://www.memoireonline.com/12/19/11329/La-responsabilite-sociale-des-entreprises-en-Algerie-Cas-de-la-Sonatrach.html>



## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

- L'absence d'un encadrement réglementaire du reporting social et environnemental et d'un marché de consulting en la matière en Algérie.
- L'importance des coûts pour l'adoption de norme standard ou de certification.
- Une culture d'entreprise qui n'incite pas à consulter les parties prenantes de celle-ci.
- La négligence des droits des travailleurs et de la protection de l'environnement à cause des déséquilibres dans les mesures de gouvernance.
- A cela, une étude menée par le Bureau international algérien de Travail a conclu que la structure économique de l'Algérie rend difficile le développement des mécanismes nécessaires pour une plus grande responsabilité sociale des entreprises. Il faudra des réformes économiques drastiques pour permettre aux entreprises de jouer un rôle plus important dans la société.
- A ce titre, il faut souligner que l'Algérie dispose d'un cadre institutionnel favorable à une démarche de RSE, et possède les moyens techniques et financiers nécessaires<sup>63</sup>

### **Section 3 : La RSE et son influence sur la performance des entreprises**

La RSE est devenue un élément crucial de la stratégie globale d'entreprise, influence non seulement la réputation de l'entreprise mais aussi la performance qui est devenue un sujet d'analyse incontournable pour les acteurs économiques et sociaux.

Cette section vise à explorer les multiples facettes de la performance, en commençant par une définition claire de ce que signifie réellement performer dans un contexte d'entreprise. Nous examinerons ensuite les dimensions variées de la performance, reconnaissant que celle-ci s'étend bien au-delà des simples chiffres financiers. Un point d'intérêt particulier sera le lien entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et la performance globale. La RSE, qui reflète l'engagement des entreprises envers les principes du développement durable, est de plus en plus reconnue comme un levier de performance à part entière. Pour évaluer cette performance globale, nous discuterons des outils de mesure les plus pertinents, ceux qui permettent de capturer aussi bien les aspects financiers que non financiers de la performance. En particulier, nous verrons comment ces outils peuvent aider à mesurer l'impact de la RSE sur les résultats de l'entreprise. Nous aborderons également la performance financière et sociale.

Enfin, nous présenterons des hypothèses théoriques relatives à la relation entre la performance sociale et financière. Ces hypothèses sont cruciales pour comprendre comment les entreprises peuvent harmoniser leurs objectifs économiques avec leurs responsabilités sociales et

---

<sup>63</sup> DJEMAI Sabrina, ABEDOU abderrahmane, « Vers l'institutionnalisation des pratiques de la RSE en Algérie », Journal Of North African Economies, Vol :16 N° :22, 2020, p.51

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

environnementales. Cette section fournira donc un cadre de compréhension holistique, essentiel pour les dirigeants d'entreprises, les investisseurs, et les parties prenantes qui cherchent à évaluer et à améliorer la performance dans toutes ses dimensions.

### **1. Définition de la performance des entreprises**

Bien que le concept de performance soit largement développé dans la littérature, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions et du fait de la perception de cette notion qui peut changer selon les auteurs.

**Selon Lorino (1997, 2001)**, la performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût, et principalement sur tous ce qui contribue à améliorer ce couple, c'est-à-dire tous ce qui permet de minimiser les coûts des ressources détruites et de maximiser la valeur produite.<sup>64</sup>

**Michel Machesnay (1991)** se contente de définir la performance en termes fort simples en affirmant qu'elle correspond au « degré de réalisation du but recherché », C'est une notion focalisée sur un jugement de valeur sur les résultats obtenus (positif ou négatif) et la démarche permettant de l'atteindre. A cet effet, plusieurs concepts voisins se recoupent parfois avec la notion de performance dans plusieurs écrits (efficience, efficacité).

**Selon Lebas (1995)**, on parle d'entreprise performante si cette dernière fait mieux que les entreprises concurrentes à moyen terme, sur l'ensemble des aspects définissant la performance. La performance d'une entreprise peut être également définie comme un rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources.<sup>65</sup>

### **2. Logiques d'évaluation de la performance**

La performance peut être définie en s'articulant sur trois sens primaires :

**Le résultat d'une action** : la mesure des performances est entendue comme l'évolution ex post des résultats obtenus. La performance ne recouvre pas de jugement de valeur.

**Un succès** : toute organisation se concentrera sur sa propre vision de la réussite ce qui implique que la performance n'existe pas en soi et qu'elle est distincte d'une entreprise à l'autre voire d'un groupe d'acteurs à un autre au sein de la même entité.

**Une action** : la performance est aussi définie à partir des modes d'obtention du résultat. C'est un processus et non pas un résultat qui apparaît à un moment donné ; elle représente l'action faite de nombreux composants.

---

<sup>64</sup> ENNESRAOUI Driss, « La qualité et la performance de l'entreprise », Revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, 2017, p.444

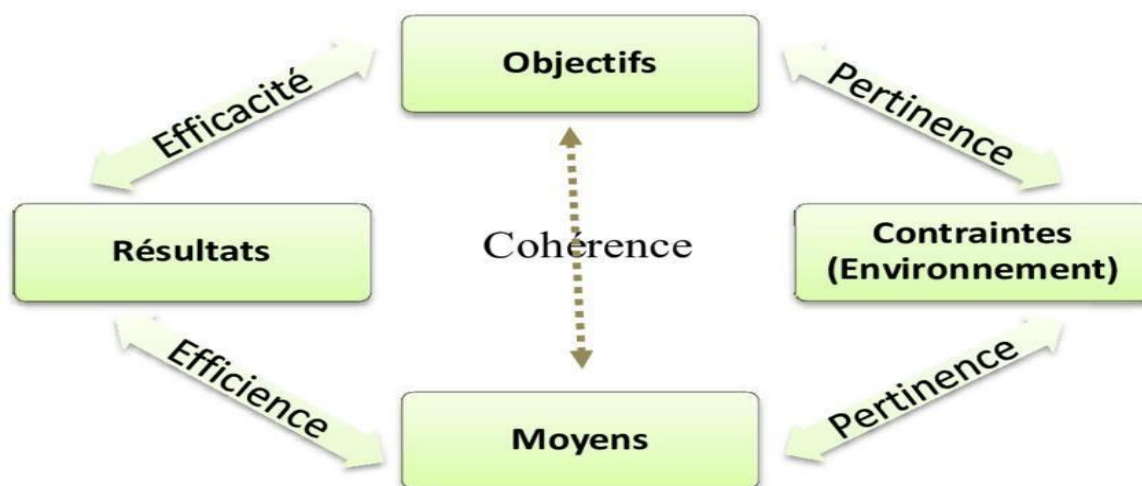
<sup>65</sup> OUBAL R, op.cit, p.63.

## Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance

Qu'elle soit définie comme le résultat d'une action, son succès ou bien les modes de son obtention, la performance reste intimement liée aux concepts d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence.<sup>66</sup>

La figure N°10 nous montre le positionnement de chacun de ces concepts.

Figure N°10 : Logiques d'évaluation de la performance



Source : Sanaâ KARIM, Abdellatif KOMAT, « performance globale de l'entreprise : Essai de définition et dimensions », Maroc, 2017, P.359.

**L'efficacité** : qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.

**L'efficience** : qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultats à indicateur de mesure des capitaux employés.

**La cohérence** : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation, en rapportant les objectifs aux moyens.

**La pertinence** : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement.<sup>67</sup>

### 3. Les dimensions de la performance des entreprises

En générale, la performance revêt trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

**La performance stratégique** : Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Les facteurs

<sup>66</sup> SANAÂ Karim, KOMAT Abdellatif, « performance globale de l'entreprise : Essai de définition et dimensions », Maroc, 2017, P.359.

<sup>67</sup> MELCHIOR SALGADO, « La performance des entreprises et des établissements publics », Soins cadres, 2014, p.3

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une forte motivation des membres de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, etc. Il faut noter que ces facteurs de performances permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la pérennité de l'entreprise.

**La performance concurrentielle :** Elle traduit le succès qui résulte des capacités de l'entreprise à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités.

Dans le cadre de cette performance, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition, et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. En outre, les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de détecter les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel et d'agir à travers des stratégies concurrentielles plus convenables.

**La performance socio-économique :** Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, et la performance commerciale.

**La performance organisationnelle :** Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure et l'influence du pouvoir du dirigeant.

**La performance sociale :** Elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Cette performance est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations, elle est mesurée par la nature des relations sociales qui réponde dans l'organisation, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over qui est un indicateur de la fidélisation des salariés, l'absentéisme et les retards au travail, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des groupes de travail, la participation aux décisions et le niveau de compétences des salariés.

**La performance économique et financière :** Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

quantitatifs tels que, la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, 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 économique et financière à elle seule, n'assure plus aujourd'hui la compétitivité de l'entreprise.

**La performance commerciale :** Encore appelée performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Une telle satisfaction doit être une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un facteur de profits et de stabilité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que, la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ; Mais aussi par des critères qualitatifs tels que, la capacité à innover dans le produit, la satisfaction et la fidélisation des clients et la réputation de l'entreprise. <sup>68</sup>

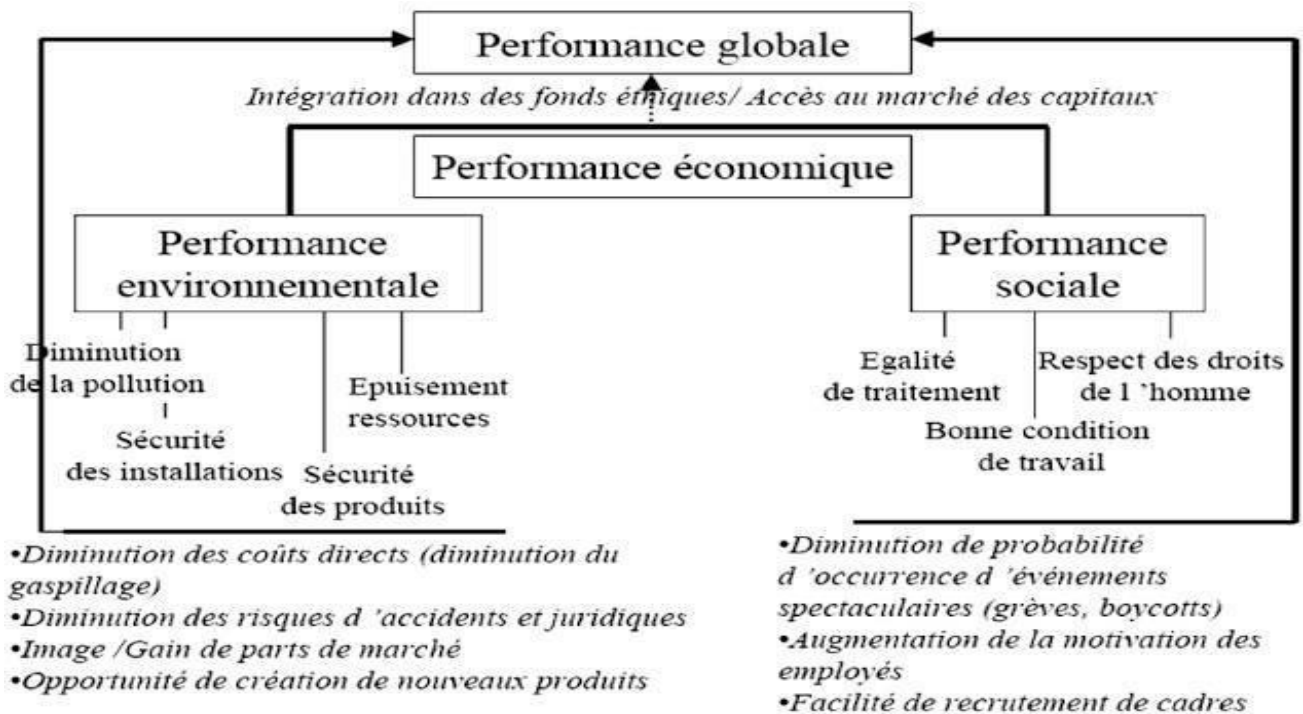
### **4. Responsabilité sociale de l'entreprise et performance globale, quelle équation ?**

La RSE est fondée sur la prise en compte des attentes des parties prenantes internes et externes de l'entreprise et leur intégration dans sa gestion quotidienne et dans sa politique de gouvernance. Elle constitue un atout pour une meilleure maîtrise des risques potentiels : juridiques, de réputation, sociaux, environnementaux ; risques auxquels est exposée l'entreprise. Leur anticipation et intégration lors des prises de décisions stratégiques permettent à l'entreprise de faire face à ces nouveaux enjeux. De ce fait, la performance globale d'une entreprise engagée en RSE tient non seulement compte de sa performance financière, qui a une dimension purement économique, mais également de sa performance extra-financière relevant de la RSE, laquelle est articulée autour d'un ensemble de dimensions : sociale, sociétale, environnementale. Le seul critère « rentabilité » ne suffit plus pour mesurer la performance de l'entreprise avec des indicateurs classiques mais intègre des critères RSE avec des indicateurs extra-financiers en relation avec les employés, l'environnement, le secteur d'activité, le comportement sur le marché, les ONG, les consommateurs, les clients... C'est dans ce sens, et avec des corrélations entre ces différents facteurs et leurs impacts, qu'à priori, une entreprise engagée en RSE ayant construit des relations de confiance mutuelles pérennes avec ses partenaires internes et externes et ayant développé des outils de pilotage de ses actions, verra sa performance globale se renforcer. <sup>69</sup>

<sup>68</sup> ENNESRAOUI D, op.cit, p.445

<sup>69</sup> FRIMOUSSE Soufyane, PERETTI Jean-Marie « Regards croisés sur Engagement RSE et performance », Question(s) de management 2015/1 (N°09), p87.

**Figure N°11 : Processus de performance globale**



Source : Hakmaoui ilhame, M. Loukili abdelatif, « la dynamique des systèmes de pilotage de la performance globale entre dissociation et intégration : étude comparative, p2.

**5. La définition de la performance globale**

La performance globale c'est une performance qui représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable, et s'inscrit dans le contrôle de la RSE, et implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux.<sup>70</sup>

Plusieurs définitions ont été apportées au concept de la performance globale dans la littérature managériale, nous en citerons quelques-unes dans le tableau ci-après :

**Tableau N°05 : Quelques définitions de la performance globale**

Auteurs	Définition de la performance globale
Reynaud, 2003	« L'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »
Germain et Trébucq, 2004	« La réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale »
Capron et Quairel, 2005	Un outil « pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable »

<sup>70</sup> MOKHTAR Badji-, « La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure entreprise performance : concepts and measurement indicators », Revue d'études et de recherche sociale, Vol 10 N°03,2022, p.263.

## Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance

Quairel, 2006	« La contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle S'inscrit dans le contrôle de la RSE. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. »
Baret, 2006	« L'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »

Source : OUBAL Redouane, « Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable : une synthèse de la littérature », 2022, p.66.

### 6. Démarche RSE et performance sociétale (globale) : une relation de causalité ?

La problématique de la relation entre l'engagement des entreprises en matière de RSE et leurs performances au sens large et leurs performances financières en particulier est largement étudiée par la littérature managériale. Preston et O'Bannon (1997) présentent une synthèse typologique qui met en lumière ces relations de causalité intrinsèque, en identifiant ces apports mutuels comme suit:

- La performance économico-financière peut déterminer la performance sociale ; c'est-à-dire, dans la mesure où l'entreprise réalise des résultats financiers favorable, cela peut impacter d'une manière positive son engagement social, par une distribution généreuse des bénéfices ou d'une manière négative (dans le cas contraire).
- La performance sociale peut avoir des effets positifs sur la performance économique (l'effet de la réputation, de la culture sur les clients potentiels et sur l'image de la notoriété de l'entreprise) et agir aussi sur la performance économique d'une manière négative (coûts sociaux, image...etc.).

On assiste à une complémentarité, voir une synergie entre deux types de performance. Assurer alors le bon équilibre entre ces deux parties de la balance génère une performance globale et durable.<sup>71</sup>

### 7. Les outils de mesure de la performance globale

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants. Nous examinerons dans un

<sup>71</sup> HADDADEN Mehdi, KECHAD Rabah, « l'opérationnalisation de la performance globale des entreprises : quel rôle pour la démarche qualité. Cas de trois entreprises algériennes », les Cahiers du Cread –vol.37 N°03,2021, p.16

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

premier temps les outils actuels d'évaluation de la performance globale, puis nous verrons de quelle manière approcher la mesure globale de la performance.

### **7.1. Les outils de mesure actuellement disponibles**

Il existe pratiquement toute une panoplie de dispositifs et d'outils de mesure des performances en matière de thématiques de la RSE. Ils traitent dimensionnellement ou globalement lesdites problématiques du développement durable et de la RSE.

Les différentes initiatives en matière de reporting social tel que le bilan social ainsi que les travaux de normalisation qualité (la famille de normes ISO 9000), environnementale (les normes ISO 14000 et EMAS) et de normalisation sociale (ISO 45000, les normes SA 8000, AA 1000) sont des outils unidimensionnels (ils intègrent, en paries les enjeux de la PGE et de la RSE). Par contre, les outils tels que le Balanced Score Card (dans sa version actualisée à la RSE), le Guide SD 21000 et la norme ISO 26000, traitent la dimension globale de la performance Elles incorporent d'une manière holistique les volets de la PGE et proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management de l'entreprise.

**Tableau N°06 : Les outils de mesure de la performance globale**

<b>Dimensions du développement durable</b>	<b>Outils</b>	<b>Description</b>
<b>Environnementale</b>	Comptabilité Environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. ».
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs.».
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées.



## Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance

<b>Sociale</b>	Comptabilité Sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. »
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 800014 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 100015 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Bilan social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. »
	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. »
<b>Globale</b>	Norme ISO 26000	La norme ISO 2600017 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001.
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. <ul style="list-style-type: none"> <li>• SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001).</li> <li>• TBSC : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).</li> </ul>
	Triple Bottom Line reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit

## Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance

		être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

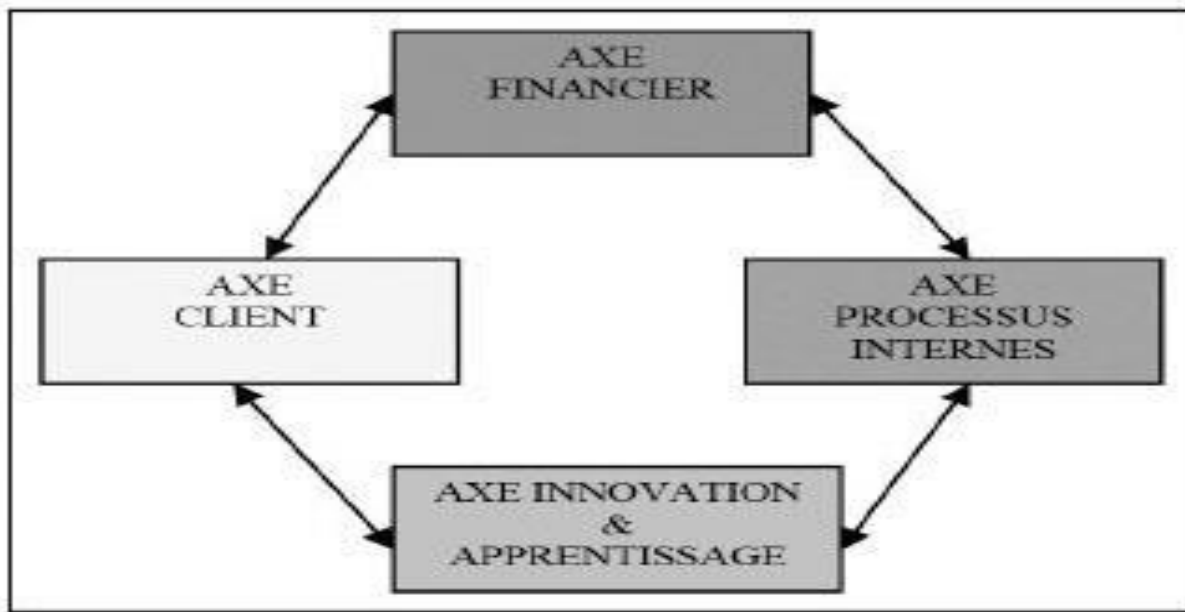
Source : Angéle Renaud, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », France, 2007, p.12.

### 7.2. Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC)

Le Balanced Scorecard (BSC), connu aussi sous l'appellation « tableau de bord prospectif », « tableau de bord équilibré » ou encore « tableau de bord stratégique », est né en 1992 aux Etats-Unis, suite aux travaux des consultants américains Kaplan et Norton. Il est devenu un outil très utilisé par les entreprises, souvent mis en place et recommandé par les cabinets de conseil. Les deux chercheurs l'ont présenté comme un outil d'évaluation de la stratégie et de la mesure de la performance de l'entreprise du fait qu'il combine des indicateurs de pilotage et de suivi, à la fois financiers et non financiers. Le Balanced ScoreCard est un outil de contrôle de gestion (outil de pilotage stratégique et de mesure de la performance) très apprécié par ses utilisateurs. Le BSC constitue, en effet, l'outil de contrôle de gestion incontournable en termes de pilotage et de mesure de la performance globale de l'entreprise. Le BSC permet le suivi de mesures classées en quatre axes. Kaplan et Norton estiment que le BSC permet de traduire la stratégie de l'entreprise en une série d'objectifs et d'indicateurs spécifiques à chacune des quatre dimensions et qui permet ensuite de mesurer l'atteinte de ces objectifs et donc la performance globale de l'entreprise. Ces quatre axes se présentent comme suit :

- **Axe « financier »** : traduit la performance recherchée par les actionnaires à travers des indicateurs financiers (profits, chiffre d'affaires, capitalisation boursière, ROA, etc.)
- **Axe « client/marché »** : désigne la performance relative au positionnement concurrentiel de l'entreprise (parts de marché, innovation des produits et services, pénétration des nouveaux marchés, etc.)
- **Axe « processus internes »** : renvoie à la quote part de la performance relative à la création de valeur générée par les dispositifs organisationnels internes (réduction des charges, optimisation des ressources, etc.)
- **Axe « apprentissage organisationnel »** : désigne la performance sociale relative à l'implication du personnel.

Figure N°12 : Le modèle de la balanced scorecard



Source : Nathalie Crutzen, Didier Van Caillie, « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise », 2010.

### 7.3. Le Triple Bottom Line reporting (TBL)

La Triple Bottom Line, notion développée par John Elkington (co-fondateur de Sustainability, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) et rendue populaire dans son livre « Cannibals with Forks » (1997), prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. Le terme est une allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net. La Triple Bottom Line fait aussi référence aux trois « p » de population, planète et prospérité. Elle est assimilée au « triple P » depuis la publication du rapport « People, Planet and Profit » de la société Shell. En 1995, la société Shell, accusée d'un manque de transparence sur ses activités au Nigeria, décide de publier un Triple Bottom Line reporting relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur. Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière au point que son intitulé « People, Planet and Profit » est devenu synonyme de Triple Bottom Line reporting.

La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Dans son acception la plus étroite, cette notion est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public).

Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la triple Bottom Line sans un schéma de causalité. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante selon Dubigean (2002) car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société.<sup>72</sup>

### **7.4. La Global Reporting Initiative (GRI)**

La Global Reporting Initiative (GRI) Créée en 1997 constitue le modèle de reporting le plus répandu pour apprécier les efforts déployés par les organisations en matière de développement durable. Le GRI constitue une organisation internationale, indépendante, à but non lucratif qui réunit des entreprises, des O.N.G. et d'autres parties prenantes. Sa mission est de fournir un ensemble de lignes directrices pour rendre compte des degrés de performance des organisations sur le plan économique, social et environnemental.

Les lignes directrices de la GRI ont fait leur apparition en 2000, puis révisées et modifiées en 2002, 2006, et 2013 pour faire l'objet de la version dite G4.

Actuellement, les lignes directrices de la GRI G4 ont connu une large diffusion et sont utilisées par diverses organisations pour l'établissement de leurs rapports RSE et DD. Pour assurer la transparence d'application des dimensions du DD, le reporting GRI doit respecter des principes au moment d'élaboration de leur rapport. Ces principes sont scindés en deux catégories : principes de contenu et les principes de qualité. La G4 de la GRI traite divers domaines d'applications : l'économie, l'environnement, les droits de l'Homme, l'emploi, relations sociales et travail, la responsabilité du fait des produits et la société. Pour chaque domaine correspond des indicateurs de performance GRI, qui sont structurés en deux niveaux en fonction de leur degré d'importance. On distingue 79 indicateurs, dont 49 indicateurs de base et 30 indicateurs dits supplémentaires. Ces indicateurs offrent des informations sur le niveau des performances économiques, environnementales et sociales de l'organisation liées à ses aspects pertinents. Depuis octobre 2016,

<sup>72</sup> ANGÉLE Renaud, BERLAND Nicolas, « Mesure de la performance globale des entreprises », France, 2007, p.15.

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

la G4 de la GRI est revisitée pour renforcer la transparence des organisations en matière de le RSE et du DD. L'objectif est d'améliorer la clarté du reporting, sa lisibilité et application au sein des organisations pour une meilleure prise de décision.

En somme, la GRI constitue un véritable outil incitant les organisations à respecter les standards de la RSE et du DD, permettant ainsi l'amélioration continue de leur performance globale. Cependant, et malgré les évolutions et progrès qu'a connu ce modèle, standard GRI souffre de certaines limites qui constituent de pistes et d'enjeux d'améliorations pour les prochaines versions. En effet, ce référentiel ne donne pas un résultat global et intégré à travers l'utilisation des indicateurs de soutenabilité (de DD).<sup>73</sup>

### **8. Définitions de la performance financière et sociale**

#### **8.1. 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. Généralement, la performance financière est évaluée à partir des documents comptables, elle peut également être entendue comme les revenus sortis de la détention des actions. Les actionnaires sont le dernier maillon de la chaîne à bénéficier de l'activité de l'entreprise.

D'un autre terme, 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.

La performance financière (PF) est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios. La PF est définie à l'aide de deux indicateurs : la rentabilité des investissements ou économique et la rentabilité des capitaux propres ou financière. Le premier indicateur est calculé par le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et la somme des immobilisations brutes et du besoin en fonds de roulement. Cette rentabilité mesure le profit par dirham investi indépendamment de l'origine des capitaux. La rentabilité des capitaux propres mesure la rentabilité des fonds apportés par les actionnaires et elle est calculée par le rapport entre le résultat courant et les

---

<sup>73</sup> AHROUCH Said, MAMDOUH Naoual, « analyse et représentation de la performance globale des organisations de l'économie sociale et solidaire : cas des cooperatives,2021, p22

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

capitaux propres. Un niveau élevé de ce ratio permet à l'entreprise de trouver facilement de nouveaux capitaux sur le marché financier pour financer sa croissance.<sup>74</sup>

### **8.2. La performance sociale**

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 de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. L'organisation va mettre en place des actions qui visent à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de motiver les salariés à donner leur mieux. La performance sociale sert à donner une image fiable de l'organisation.<sup>75</sup>

### **9. Interaction entre performance sociale et performance financière**

Le concept de la responsabilité sociale des entreprises suscite un intérêt considérable. En ce qui concerne la recherche, cet intérêt découle du fait que les chercheurs partent de l'hypothèse implicite ou explicite qui stipule que la RSE est liée à la performance économique et financière. Cependant, cette hypothèse n'est pas unanime. Certains chercheurs considèrent que la relation entre ces deux construits n'est pas aussi claire. Alors que d'autres estiment que les entreprises ne peuvent s'engager dans des investissements socialement responsable (ISR) que si ceux-ci leur permettent d'améliorer leur rentabilité. En d'autres termes, la RSE doit être économiquement rentable, sinon, elle est considérée comme un coût supplémentaire inutile.

### **Hypothèses théoriques relatives à la relation entre performance sociale et performance financière (PS/PF)**

Depuis un siècle, l'attention de plusieurs chercheurs, dans différents domaines (gestion, finance, la stratégie et l'organisation de la firme...), est attirée à la détermination de la nature d'interaction entre la RSE/PFE

De nombreuses recherches ont été menées afin d'établir cette relation, mais les résultats ont été très contrastés et divergents. Les partisans de la théorie des parties prenantes considèrent qu'un bon niveau de performance sociale (PSE) est une condition préalable à la légitimité d'une entreprise dans son environnement, et donc la relation existante entre la PSE et la PFE est positive dans le

<sup>74</sup> ANOUAR Hana, « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et son impact sur leur performance financière », International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Managment and Economics- IJAFAME, Vol 3, 2022, p.395

<sup>75</sup> QADI Sanna, « La responsabilité sociale des entreprises et performance financière », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit », Vol4 : N° 2, 2020, p.617

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

long terme .Cependant, les opposants à cette théorie affirment que le fait de se préoccuper à autre chose, que de générer un profit maximum pour les actionnaires peut conduire à une rupture de confiance, ce qui peut impacter négativement la richesse créée pour le compte de ceux-ci .

Ont illustré la combinaison de différentes interrogations sur la relation existante entre la PSE et la performance financière en utilisant une classification des liens potentiels entre ces deux notions. À cet égard, les principales hypothèses théoriques, qui ont fait l'objet de tentatives de vérifications empiriques, sont présentées dans le tableau ci-dessous :<sup>76</sup>

**Tableau N°07 : Les hypothèses théoriques relatives aux relations PSE-PF**

Causalité postulée	Nature de la relation entre PSE et PF	
	Relation linéaire	
	Lien positif	Lien négatif
PSE → PF	H.1. Hypothèse de l'impact social positif ou du bon management	H.2. Hypothèse de l'arbitrage
PF → PSE	H.3. Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack » (jeu) organisationnel	H.4. Hypothèse de l'opportunisme
PSE ↔ PF	H.5. Hypothèse de la synergie positive	H.6. Hypothèse de la synergie négative
Absence de relation		
PSE ∅ PF	H.7. Hypothèse de l'absence de relations entre les deux entités	
Relations complexes		
$PSE \cap PF$	H.8. Hypothèse de l'existence d'une relation plus complexe qu'une relation linéaire	

Source : ZAKARIA Abbass, HAMMOUCHI Said Mohammed, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une revue des modèles explicatifs du lien PSE-PF »,2019, p.426.

Donc, ce tableau spécifie huit cas de figure correspondant aux huit hypothèses qui renvoient aux différentes formes possibles de la relation entre PSE et PF.

### **Hypothèse 1 : La performance social influence positivement la performance financière de l'entreprise**

Les défenseurs de cette hypothèse considèrent que l'entreprise qui adopte un comportement socialement responsable sera plus performante financièrement. Basée sur la théorie des parties

<sup>76</sup> ANOUAR H, op.cit, p.396.

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

Prenantes, elle stipule qu'une entreprise qui cherche à réduire ses coûts implicites (coûts environnementaux, coûts de qualité du produit, etc.) par des actions sociales irresponsables devrait faire face à des coûts explicites plus élevés (réputation, paiement de pénalités, etc.). Cela aura un effet négatif sur sa profitabilité et sa compétitivité. Donc, les auteurs adeptes de cette vision prévoient une corrélation positive entre la PSE et PF. De plus, cette hypothèse est appelée « de l'impact social positif » ou « du bon management ».

### **Hypothèse 2 : La performance social influence négativement la performance financière de l'entreprise**

Selon cette hypothèse, une firme socialement responsable engageant des actions de nature sociale va être moins compétitive dans la mesure où celles-ci vont engendrer des coûts pour l'entreprise qui peuvent être supportés ou bien évités par d'autres. Les adeptes de cette théorie considèrent que les coûts relatifs à ce type de comportement sont importants, mais les profits à en récolter sont moins considérables. Théoriquement, ces coûts vont exercer un impact défavorable sur les bénéfices économiques de l'entreprise, et la richesse des actionnaires. Selon les auteurs défenseurs de cette théorie, il existe un lien négatif entre PSE et PFE.

### **Hypothèse 3 : La performance financière influence positivement la performance sociale de l'entreprise**

Les défenseurs de cette théorie considèrent que la performance financière influence positivement le niveau de performance sociétale. La rentabilité différenciée de la firme peut être conditionnée par un comportement social mieux distributif, à partir de ce résultat, la relation entre RSE et performance financière est une relation inversée par les résultats. Etant donné qu'elle affirme que seules les organisations qui ont un excédent de ressources atteindront ultérieurement un niveau de PSE élevé, cette vision a été qualifiée d'hypothèse des « fonds disponibles » ou de « Slack organisationnel ».

### **Hypothèse 4 : La performance financière influence négativement la performance sociale de l'entreprise**

Cette hypothèse stipule que la performance financière influence négativement la performance sociétale. Il existe une corrélation aléatoire dont le cours mouvant est gouverné par l'opportunisme des dirigeants. En effet, ceux-ci poursuivent des objectifs propres à eux pouvant rentrer dans le sens opposé des objectifs des actionnaires et des autres parties prenantes.

### **Hypothèse 5 : La performance sociale et la performance financière de l'entreprise s'influencent réciproquement et positivement**



## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

Il existe une synergie vertueuse, selon laquelle, il existe un cercle vertueux s'appuyant sur la synergie positive entre le construit RSE et le construit PF dans le cadre d'un modèle explicatif global. Cela dit, une firme qui prend en considération les demandes sociales de ses parties prenantes, va spontanément augmenter sa performance financière et par conséquent disposer de ressources supplémentaires afin de tenir compte de nouvelles demandes sociales. A l'inverse, une action socialement irresponsable va amener à une baisse de la performance financière qui limite en conséquence les investissements socialement responsables (synergie négative entre les deux construits).

### **Hypothèse 6 : La performance sociale et la performance financière de l'entreprise s'influencent réciproquement et négativement**

Il existe une corrélation négative, un cercle vicieux associant négativement performance sociale et financière. Ils expliquent que celles-ci s'influencent négativement l'une et l'autre au cours du temps. Néanmoins, cette hypothèse demeure théorique et a rarement fait l'objet de validation empirique.

### **Hypothèse 7 : Il n'existe pas de liens stables entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise**

McWilliams et Siegel (2001) ont fourni une explication plus claire de cette hypothèse. Ces deux auteurs proposent un modèle d'offre et de demande de responsabilité sociale qui permet d'expliquer l'absence de consensus des résultats empiriques obtenus. Ils expliquent que dans un contexte micro-économique, il y aurait une offre et une demande de responsabilité sociale conduisant chacune d'elles à se comporter socialement afin de répondre aux demandes des parties prenantes. Les coûts et les profits engendrés par l'offre de responsabilité sociale seront annulés par l'équilibre du marché. Donc, un lien de neutralité des interactions entre responsabilité sociale et performance financière a été formulé.

### **Hypothèse 8 : La relation entre performance sociale et performance financière de l'entreprise est non linéaire**

Selon cette hypothèse, il existe un lien entre les deux construits, mais il est plus complexe qu'une relation linéaire. Un lien en forme de U inversé entre la PSE et la PF, c'est-à-dire que la PSE impacte positivement la PF mais uniquement jusqu'à un certain point au-delà duquel l'engagement en RSE devient tellement coûteux qu'il aggrave la profitabilité de l'entreprise. Dans ce sens, il convient de noter que la majorité des hypothèses n'ont presque jamais été opérationnalisées, et que la littérature académique s'est structurée autour des hypothèses antagoniques H.1 et H.2.

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

---

Néanmoins, l'ensemble des hypothèses théoriques avancées pour expliquer la relation entre PSE et PF a motivé les chercheurs à développer des tests empiriques visant à délimiter les conditions de validité des différents mécanismes invoqués.<sup>77</sup>

### **Conclusion :**

Ce chapitre permet de mettre en évidence la complexité du concept de RSE, nous avons revu que l'intégration de la RSE dans la stratégie globale d'une entreprise s'avère être un levier de performance économique, sociale et environnementale. Ainsi en Algérie la RSE représente une étape essentielle pour répondre aux attentes croissantes de la société.

Ensuite nous avons constaté que les pratiques de la RSE sont encore en phase de développement mais montrent un potentiel significatif pour transformer le paysage des affaires et stimuler une croissance durable, et comment elles offrent aux entreprises l'opportunité de renforcer leur compétitivité, et améliorer leur image de marque et de contribuer au développement socio-économique du pays.

Enfin, l'influence positive de la RSE sur la performance des entreprises est indéniable, car elle favorise une meilleure réputation, une plus grande fidélisation des clients et une attractivité accrue pour les talents. Ainsi, la RSE n'est pas seulement un devoir éthique mais également un investissement stratégique pour l'avenir des entreprises en Algérie et ailleurs. Et pour cela il est crucial pour les entreprises algériennes de reconnaître l'importance de la RSE et de l'incorporer de manière stratégique dans leur modèle d'affaires pour assurer leur succès à long terme.

---

<sup>77</sup> ZAKARIA Abbass, HAMMOUCHI Said Mohammed, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une revue des modèles explicatifs du lien PSE-PF », Revue marocaine de recherche en management et marketing N° 19, 2019, p.427.



## **Chapitre III**

**L'impact de la RSE sur la  
performance de l'entreprise :  
cas CEVITAL-agro-  
industriel**

## **Introduction**

Ce dernier chapitre est consacré à une étude de cas effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-Industrie. Cette étude repose sur une enquête qualitative, réalisée à travers un questionnaire, qui nous a permis de recueillir les données essentielles pour approfondir notre analyse.

Afin de garantir une meilleure compréhension et une analyse plus détaillée, ce chapitre a été divisé en trois sections distinctes.

Dans la première section, nous avons présenté l'organisme d'accueil CEVITAL Agro-industrie, détaillant son historique et son évolution, et ses directions. Dans la deuxième section, nous avons exposé notre méthodologie de recherche, en décrivant les techniques utilisés pour collecter et analyser les données. Enfin, dans la troisième section, nous avons présenté notre étude de cas, en mettant en évidence les résultats obtenus et leur interprétation.

## **Section 1 : la présentation de l'organisme d'accueil**

Cette section mettra en lumière la présentation de l'organisme d'accueil de notre stage pratique en explorant son histoire, ses objectifs, et sa clientèle pour une compréhension approfondie de son fonctionnement.

### **1.Présentation de l'entreprise CEVITAL**

Le Groupe CEVITAL est une société par actions, créée en Mai 1998 par l'entrepreneur algérien ISSAD REBRAB, Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias.

Le Groupe CEVITAL s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses.

CEVITAL Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes de sucre, corps gras, eau minérale, boissons et sauces. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

---

produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

De nos jours, la filiale CEVITAL Agro-industrie se positionne en tant que leader dans le secteur de l'agroalimentaire en Algérie. En effet, ce complexe agroalimentaire, implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m<sup>2</sup>, est constitué de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit, ainsi, son développement par divers projets en cours de réalisation. Par ailleurs, l'expansion et le développement de l'entreprise, durant ces 10 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, incarnant, par conséquent, le fleuron de l'économie algérienne.

**Figure N° 13 : L'entreprise CEVITAL**



Source : entreprise CEVITAL Agro-industrie.

### **2. Historique et évolution de CEVITAL**

ISSAD Rebrab est né en 1944. Il crée son cabinet d'expert-comptable en 1968, puis se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans la métallurgie et en 1991 dans la sidérurgie. À la tête du Groupe CEVITAL, il n'a cessé de le faire grandir en diversifiant ses activités, pour compter aujourd'hui 26 filiales dans l'industrie, l'agro- alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

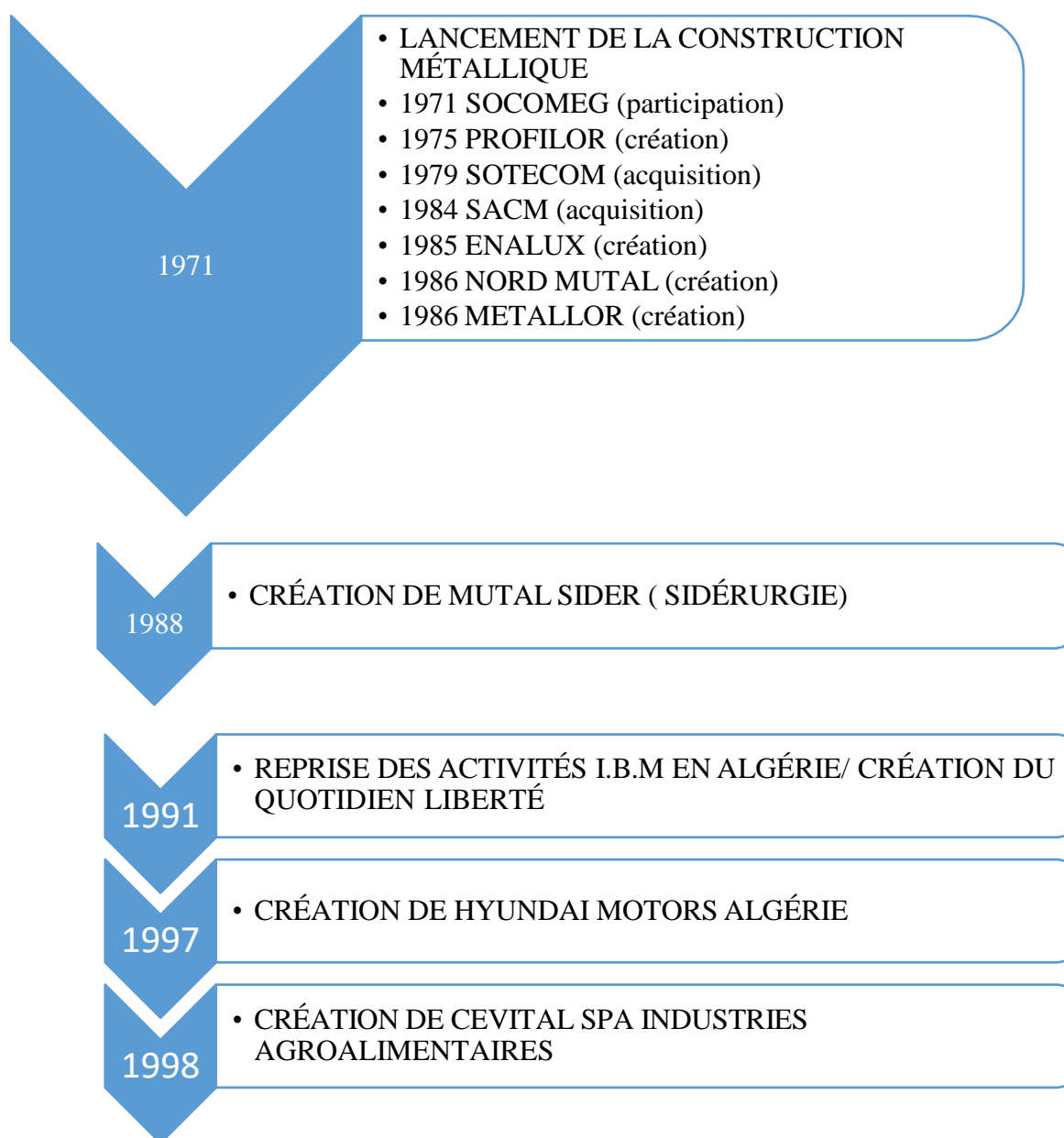
Depuis quelques années, Il développe ses activités à l'international, notamment en Europe (France, Italie, Espagne), en Tunisie, au Maroc et au Brésil. En France, Issad Rebrab a racheté en 2013 la PME Oxxo (fabricant de fenêtres haute-performance), en 2014 Brandt France, pour relancer ce leader de l'électro-ménager, et en 2015 un Luccuni un complexe sidérurgique d'acier spéciaux. Issad Rebrab est, depuis 2008, Président du Conseil d'Administration du Groupe CEVITAL.

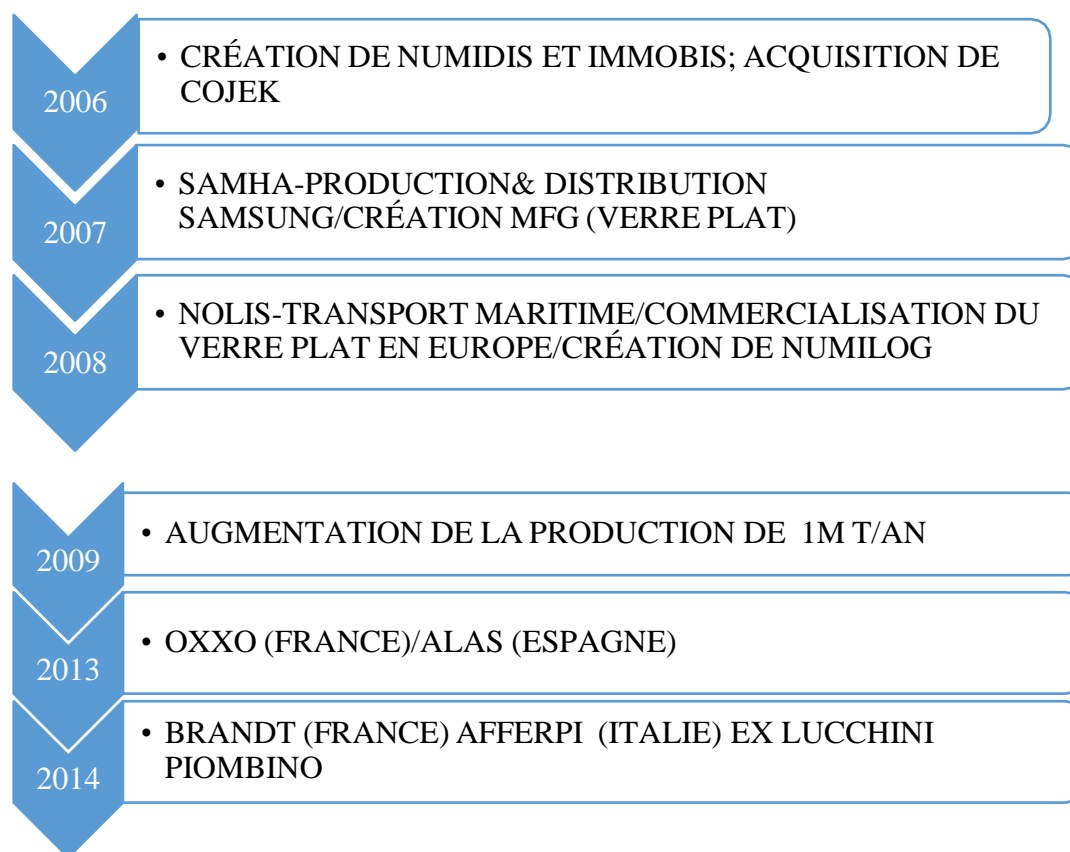
## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

Père de 5 enfants, ces derniers sont tous impliqués au sein du management du Groupe. En 2009, CEVITAL a élargi sa gouvernance en décidant d'ouvrir son conseil d'administration à des membres indépendants. Une décision motivée par la volonté de soutenir la croissance de l'entreprise et d'assurer sa pérennité, à l'image des grandes entreprises internationales.

Issad Rebrab a été élu CEO de l'année à l'Africa CEO Forum 2015 et Personnalité de l'Année en 2016 par la région de la Toscane (Italie), suite à la reprise des activités Sidérurgiques de Piombino.

Figure N°14 : Étapes historique du CEVITAL





Source : réalisé par nous-même d'après les données de l'entreprise.

### 3. La vision du groupe CEVITAL

« L'idée est de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur, en faire le nouveau dragon de l'Afrique, une puissance économique émergente qui tire la croissance mondiale, libère les initiatives, crée de l'emploi et des richesses et se hisse au rang des nouvelles nations industrialisées. Le temps joue contre nous.

Nous serons 50 millions d'algériens en 2025 et autant de consommateurs de carburant et d'électricité, nous aurons 10 millions de nouveaux demandeurs d'emplois pour lesquels il faudrait créer 1 million d'emplois par an. Il nous reste peu de temps pour diversifier notre économie.

Chiffre d'affaires de CEVITAL a été multiplié par 100 en 15 ans. Nous comptons le multiplier par 7 à horizon 2025 et passer de 4 milliards de dollars actuellement à 25 milliards de dollars en 2025.

Pour réussir, nous avons besoin de talents.

Nous allons passer de 18 000 collaborateurs aujourd'hui à près de 100 000 en 2025 et investir massivement dans la formation et le recrutement de talents ».

**4. Situation géographique**

CEVITAL est l'une des plus grandes entreprises de l'Algérie, et le leader du secteur agro-alimentaire. Son complexe de production se situe dans le nouveau quai du port de Bejaia, a 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26 et la RN 9. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique.

En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport Bejaia. Le complexe s'étend sur une superficie de 45 000 m<sup>2</sup> (le plus grand complexe prive en Algérie). Il a une capacité de Présentation de l'entreprise d'accueil CEVITAL agro- industrie stockage de 182 000 tonnes/an (Silos portuaire), et un terminal de déchargement portuaire de 200 000 tonnes/heure (réception de matière première). Comme elle possède un réseau de distribution de plus de 52000 points de vente sur tout le territoire national.

**Figure N° 15 : situation géographique du complexe CEVITAL**



Source : entreprise CEVITAL Agro-industrie.

**5. L'organisation générale des composantes et les missions des directions**

**A/ Structure de l'encadrement :** Organigramme (annexe N°01).

**B/ Missions et services des composantes de la DG**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.



## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

---

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

### ➤ La direction Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

### ➤ La direction des Ventes et Commerciale

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

### ➤ La direction Système d'informations

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

### ➤ La direction des Finances et Comptabilité

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

Pratiquer le contrôle de gestion

Faire le Reporting périodique

### ➤ La direction Industrielle

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

---

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) Et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

### ➤ **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL FOOD.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

### ➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

### ➤ **La direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

---

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

### ➤ La direction des Silos

Elle décharge les matières première vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos .

### ➤ La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

### ➤ La direction Corps Gras

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de

2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **La direction Pôle Sucre**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ **La direction Energie et Utilités**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier), Rédige les cahiers des charges en interne. Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

## **6. Missions et objectifs de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie**

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

---

Les objectifs visés par CEVITAL Agro-industrie peuvent se présenter comme suit :

- Garder la place de leader agro en Algérie (l'huile et Sucre).
- Participer au développement économique de l'Algérie.
- La modernisation des institutions en Termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- Maintenir la position de leader à l'export dans l'agro-industrie et hors hydrocarbure.

### 7. L'adhésion aux valeurs du groupe CEVITAL

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel :

#### •**Ecoute et respect**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

#### •**Intégrité et transparence**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait.

#### •**Solidarité et esprit d'équipe**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

#### •**Initiative et persévérance**

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

**•Courage et engagement de performance**

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

**8. L'environnement de l'entreprise CEVITAL**

**8.1. Les clients de l'entreprise CEVITAL**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés : Grossistes, industriels, institutionnels et administration.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

Ainsi, l'entreprise CEVITAL exporte certains produits vers les pays étrangers ;

- Les huiles vers la Tunisie, l'Algérie et l'Arabie saoudite ;
- La mélasse du sucre vers la Grande-Bretagne et les Pays-Bas ;
- Sucre vers l'Europe, Asie.

**8.2. Les fournisseurs de l'entreprise CEVITAL**

CEVITAL a des différents fournisseurs dans des différents pays, parmi eux on peut citer :

- SIDEL (France) : unité de conditionnement ;
- LOOS (France) : unité chaudière ;
- ALFA LAVAL et WEST FALIA (Allemagne) : raffinerie de l'huile ;
- SCHROEDER et SFSCHIFFERAND (Allemagne) : unité de margarine ; WATER TECHNOLOGIE (Italie) : unité OSMOS (pour traitement des eaux brutes).

**Section 2 : Méthodes de développement de l'outil d'analyse**

Dans cette section, nous détaillerons la méthodologie de notre enquête, en présentant le questionnaire utilisé et les outils d'analyse employés pour cette étude. Nous exposerons ensuite les résultats obtenus.

**1. Méthodologie de recherche**

Dans l'optique de cette étude, nous avons cherché à établir un parallèle entre les concepts théoriques et les observations faites lors de notre période de stage. Et ainsi valider ou réfuter nos hypothèses initiales, nous avons opté pour une approche qualitative. Cette démarche s'est concrétisée par la

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

---

réalisation d'une enquête au moyen d'un questionnaire adressé aux responsables de divers départements de CEVITAL Agro-industrie. L'objectif était de recueillir les données et informations indispensables à notre étude.

Par ailleurs nous avons ciblé par notre enquête les chefs de services ci-après :

- Service social.
- Service administration.
- Service formation.
- Service recrutement.
- Service ressource humain.
- Service supply chaine
- Service moyen financière

### 2. L'objectif de recherche

Dans le contexte de notre recherche analytique et détaillée, nous avons tenté de mesurer la pertinence de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises et son impact sur la performance des entreprises. À cette fin, une étude a été réalisée au moyen d'un questionnaire réparti entre les différents services de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, dans le but de vérifier l'impact de la RSE sur la performance de celle-ci.

### 3. La structure du questionnaire

Notre enquête s'articule autour de 42 questions méticuleusement élaborées pour recueillir des données essentielles qui viendront enrichir notre étude. L'objectif est de fournir un éclairage approfondi, de justifier l'importance de la recherche et de démontrer la pertinence des informations recueillies. Pour une analyse cohérente, le questionnaire est structuré en trois sections thématiques, chacune ciblant des aspects spécifiques et visant à révéler les nuances et les dynamiques sous-jacentes des réponses obtenues.

- a) **Le premier axe** : Des questions sont dédiés à la présentation de l'entreprise (l'effectif, le secteur d'activité, le chiffre d'affaire).
- b) **Le deuxième axe** : Concerne les questions fermées relative à l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise.
- c) **Le troisième axe** : Explore l'influence interne et externe sur la performance de l'entreprise en utilisant une échelle de likert allant de 01 jusqu'à 05 pour évaluer ces impacts.

### **Section 3 : Analyse et interprétation des résultats**

Dans le cadre de cette section, nous allons examiner et évaluer les résultats découlant de l'enquête par questionnaire menée auprès des responsables des différents services de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

L'objectif est de déterminer la pertinence et l'impact de ces données sur notre étude, en mettant en lumière les tendances significatives et les anomalies éventuelles.

#### **1. Les informations socioprofessionnelles**

**A.** Les tableaux présentés ci-dessus fournissent des informations détaillées sur les caractéristiques des personnes interrogées, notamment leur genre, leur âge au sein de l'entreprise.

**Tableau N° 08 : Répartition des interrogés par sexe**

<b>Genre</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Homme</b>	<b>8</b>	<b>53%</b>
<b>Femme</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre la distribution des enquêtés par sexe parmi les responsables interrogés. Il apparaît clairement que les hommes sont majoritaires, représentant 53% de l'échantillon total, tandis que les femmes constituent 47% de ce même échantillon.

**Tableau N° 09 : Répartition de l'échantillon selon l'âge**

<b>Age</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Moins 45</b>	<b>11</b>	<b>73%</b>
<b>[45-60]</b>	<b>3</b>	<b>20%</b>
<b>Plus 60</b>	<b>1</b>	<b>7 %</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête

L'analyse des données révèle une distribution significative en fonction de l'âge des enquêtés. Une écrasante majorité, soit 73%, appartient à la tranche d'âge moins de 45 ans, illustrant ainsi une prédominance marquée des responsables au sein de l'échantillon.

La catégorie intermédiaire, entre 45 et 60 ans, représente quant à elle 20% de l'échantillon, reflétant une présence notable mais moins prépondérante que celle des plus jeunes.



### Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

En revanche, les responsables de plus de 60 ans ne constituent qu'une minorité de 7%, soulignant ainsi une sous-représentation des personnes âgées dans cette étude.

B. ces tableaux fournissent une vision détaillée des caractéristiques des responsables, en mettant en évidence leurs niveaux d'étude, leurs domaines fonctionnels, et leurs expériences au sein de l'entreprise.

**Tableau N° 10 : Le Niveau d'étude**

	Nb	%
<b>Enseignement primaire/moyen/secondaire</b>	/	/
<b>Diplôme universitaire (licence, master, ingénieur)</b>	<b>13</b>	<b>87%</b>
<b>Baccalauréat</b>	<b>2</b>	<b>13%</b>
<b>poste universitaire (doctorat)</b>	/	/
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Le tableau suivante offre une vue claire sur la répartition des niveaux d'étude des responsables de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, démontrant que 87% ont suivi des études universitaires.

Cette tendance suggère une valorisation significative de l'enseignement supérieur au sein de l'entreprise, reflétant probablement les exigences de compétences et de connaissances approfondies nécessaires pour assumer des postes de responsabilité. Tandis que 13% détiennent un niveau baccalauréat.

**Tableau N°11 : Le domaine fonctionnel**

	Nb	%
<b>Dans les fonctions de production</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>
<b>Dans les fonctions de sortie</b>	<b>8</b>	<b>53%</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Ce tableau met en évidence la répartition des responsabilités au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie entre les fonctions de production et les fonctions de sortie.

On observe que les fonctions de production représentent 47% des responsabilités, tandis que les fonctions de sortie en constituent 53%.

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

Cette répartition légèrement en faveur des fonctions de sortie pourrait suggérer une orientation stratégique de l'entreprise vers la commercialisation, la distribution et les relations avec les clients.

CEVITAL Agro-industrie semble accorder une importance particulière à la manière dont ses produits arrivent sur le marché et sont perçus par les consommateurs, ce qui pourrait être un indicateur de leur volonté de maintenir une forte compétitivité et une satisfaction client élevée.

**Tableau N° 12 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience**

Expérience	Effectif	Pourcentage
Moins 5	4	27%
[6-15]	5	33%
Plus 16	6	40%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête

En scrutant la distribution des années de service au sein de l'équipe de direction de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, une tendance notable émerge. Les données révèlent que 40 % des responsables ont accumulé plus de 16 années d'expérience au sein de l'entreprise, ce qui témoigne d'un engagement et d'une fidélité remarquables envers la vision et les objectifs de la société.

En parallèle, un tiers des responsables, soit 33 %, affiche une ancienneté de 6 à 15 ans, reflétant une combinaison équilibrée d'expérience et de vitalité. Enfin, avec 27 % des responsables ayant moins de 5 ans d'ancienneté.

### 2. La perspective démographique de CEVITAL Agro-industrie

#### 2.1. Le chiffre d'affaires de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Les responsables de CEVITAL Agro-industrie ont indiqué que le chiffre d'affaires de l'entreprise est très élevé, ce qui témoigne de la croissance et du succès de l'entreprise dans ses activités.

Cette performance remarquable est le reflet d'une stratégie d'entreprise efficace et d'une présence de plus en plus marquée sur le marché.

Le chiffre d'affaires élevé est un indicateur clair de la confiance des clients et de la capacité de CEVITAL Agro-industrie à innover et à se développer dans un environnement économique compétitif. C'est une affirmation de la solidité et de la résilience de l'entreprise face aux défis du marché.

## **2.2. Le nombre des employés au sein de l'entreprise**

Le tableau présente une répartition du nombre d'employés au sein de CEVITAL Agro-industrie. Il est à noter que l'ensemble des départements ou divisions compte plus de 250 employés, ce qui reflète la position de CEVITAL Agro-industrie en tant que grande entreprise.

Cette répartition indique non seulement la capacité de l'entreprise à gérer une grande force de travail, mais également son potentiel pour soutenir des opérations à grande échelle.

Une telle envergure permet également d'assurer une diversification des compétences et des expériences, enrichissant ainsi l'environnement de travail et augmentant l'efficacité opérationnelle.

## **2.3. Présence d'un service QHSE**

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie se distingue par son engagement exemplaire en matière de qualité, hygiène, sécurité et environnement.

Grâce à un service (QHSE) dédié et compétent, elle assure non seulement la conformité avec les réglementations en vigueur, mais va-au-delà en adoptant les meilleures pratiques du secteur.

Cet engagement se traduit par un environnement de travail sûr et sain pour les employés, une qualité de service irréprochable pour les clients, et un impact environnementale réduit.

Les initiatives et les efforts continus de l'équipe QHSE sont un pilier fondamental de la réussite et de la réputation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

## **2.4. Le centre de recherche et développement**

Les responsables de CEVITAL Agro-industrie, ont affirmé que l'entreprise dispose d'un centre de recherche et de développement. Cette constatation souligne l'engagement stratégique de l'entreprise à stimuler son innovation et à renforcer sa compétitivité sur le marché.

## **2.5. Les certifications de l'entreprise**

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie, certifiée ISO 9001 et 14001, affiche clairement les impacts de ces certifications dans ses activités.

La prédominance de l'ISO 9001 souligne l'engagement fort de l'entreprise envers l'amélioration continue et la satisfaction de la clientèle, mettant en avant la priorité donnée à la qualité dans tous ses processus.

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

L'ISO 14001, quant à elle, met en évidence l'accent croissant que CEVITAL Agro-industrie place sur la durabilité environnementale, témoignant de son engagement envers la responsabilité écologique.

L'entreprise elle n'est pas certifiée ISO 26000, mais elle opté une démarche de reporting sociétale appelé rapport RSE, élaboré chaque année et communiquer au différentes parties prenantes.

### 3. L'intégration de la RSE

#### 3.1. La Répartition des enquêtés selon leur connaissance des pratiques RSE

Tous les responsables de service chez CEVITAL Agro-industrie possèdent une connaissance préalable du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

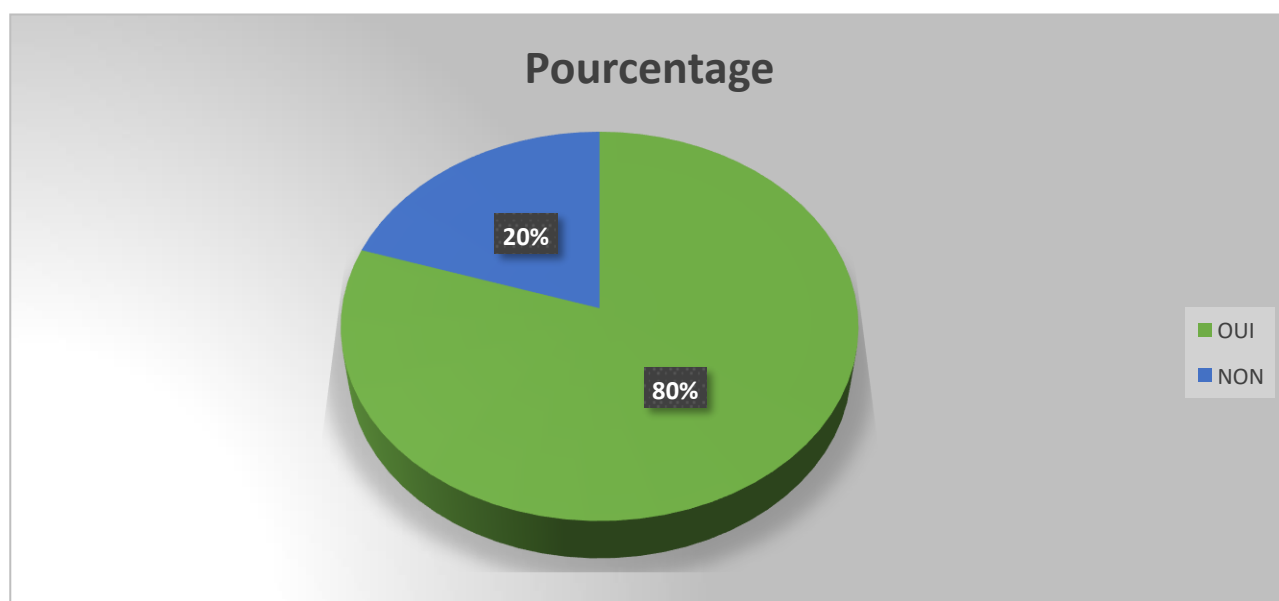
Cette prise de conscience est le reflet de l'engagement croissant des entreprises envers des missions sociales et environnementales, en complément de leurs activités économiques.

CEVITAL Agro-industrie en tant qu'entreprise consciente de l'importance de la RSE, intègre activement ces valeurs dans sa stratégie globale.

#### 3.2. Les pratiques et les actions spécifique aux enjeux de responsabilité et du développement durable

La figure illustre l'adoption des pratiques et des actions en matière de RSE et de développement durable.

**Figure N° 16 :** L'adoption des pratiques et les actions de RS et du développement durable



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

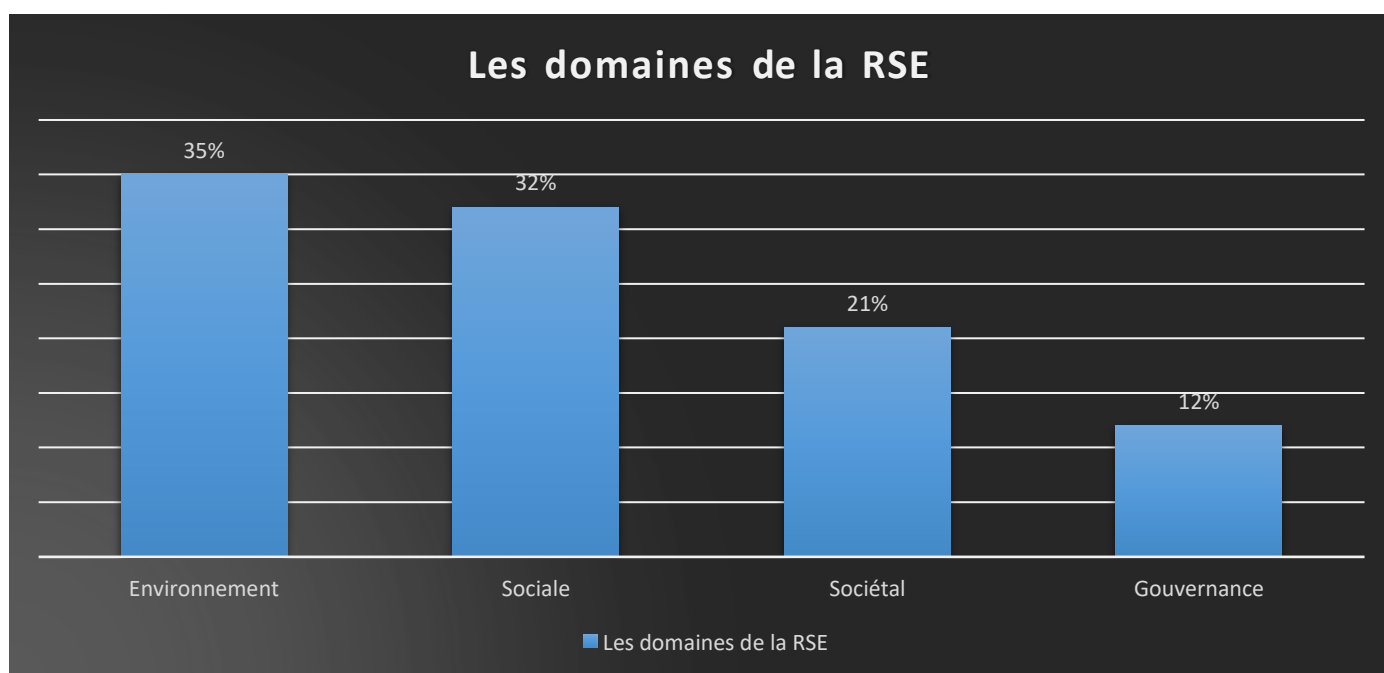
Cette figure démontre que la grande majorité des responsables chez CEVITAL Agro-industrie, soit 80%, affirment que l'entreprise a adopté des pratiques alignées avec les principes de la responsabilité sociale et du développement durable.

Cette réponse positive majoritaire est indicatrice d'une culture d'entreprise qui valorise et intègre la RSE dans ses opérations.

### 3.3. Les principaux domaines de la RSE intégrés par CEVITAL Agro-industrie dans sa stratégie

Cette figure met en lumière les principaux domaines de la RSE intégrée par CEVITAL Agro-industrie dans sa stratégie.

Figure N° 17 : Les principaux domaines de la RSE



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

On remarque que CEVITAL Agro-industrie affiche une politique de RSE bien équilibrée, mettant l'accent sur les enjeux environnementaux avec 35% de ses initiatives. Cela démontre une réelle prise de conscience de l'impact environnemental de ses activités et un désir de relever les défis écologiques actuels.

Le volet social, représentant 32% des initiatives, montre l'engagement de CEVITAL Agro-industrie envers le bien-être de ses employés et des communautés locales.

**Par exemple :**

- Formation des salariés pour développement durable.
- Dons et aides aux associations.

Par ailleurs, 21% des efforts sont dédiés aux projets sociétaux, contribuant à l'éducation et au développement communautaire.

**Par exemple :**

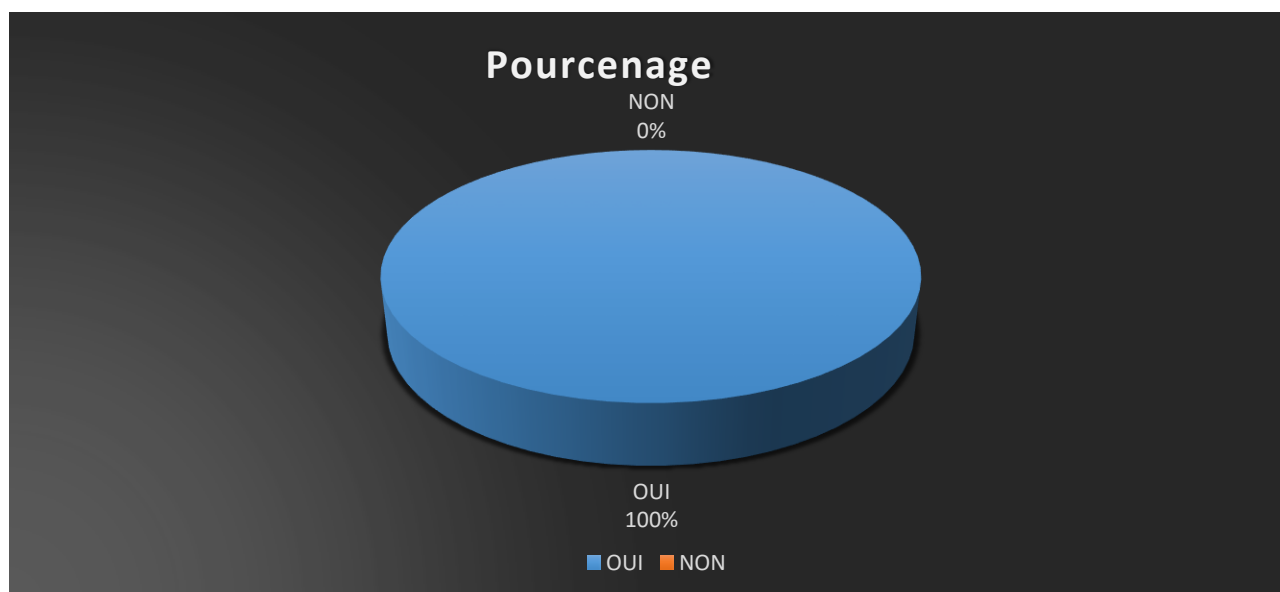
- Améliorer la gestion des déchets dans l'entreprise.
- Nettoyage des zones voisinage.
- Les plans d'économie circulaire mise en œuvre la certification ISO 45000 relative à la sécurité, la santé, et le bien-être au travail, la signature de plusieurs chartes de protection de l'environnement par le traitement de rejets.

Enfin, les 12% alloués à la gouvernance mettent en lumière l'importance de la transparence et de l'éthique, même si ce faible pourcentage indique une possible marge de progression dans ce domaine.

**3.4. L'importance de la protection de l'environnement pour CEVITAL Agro-industrie**

La protection de l'environnement occupe une place primordiale dans la stratégie de CEVITAL Agro-industrie, reflétant son engagement envers la durabilité et la responsabilité environnementale, ce qui montre la figure suivante :

**Figure N°18 : L'importance de la protection de l'environnement**



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Cette figure répond à la question « L'entreprise considère-t-elle les questions liées à la protection de l'environnement comme des questions importantes ? ».

Ce fait apparaitre que la direction de CEVITAL Agro-industrie est totalement d'accord sur la protection de l'environnement. Cela montre qu'ils veulent intégrer des pratiques durables dans leurs opérations.

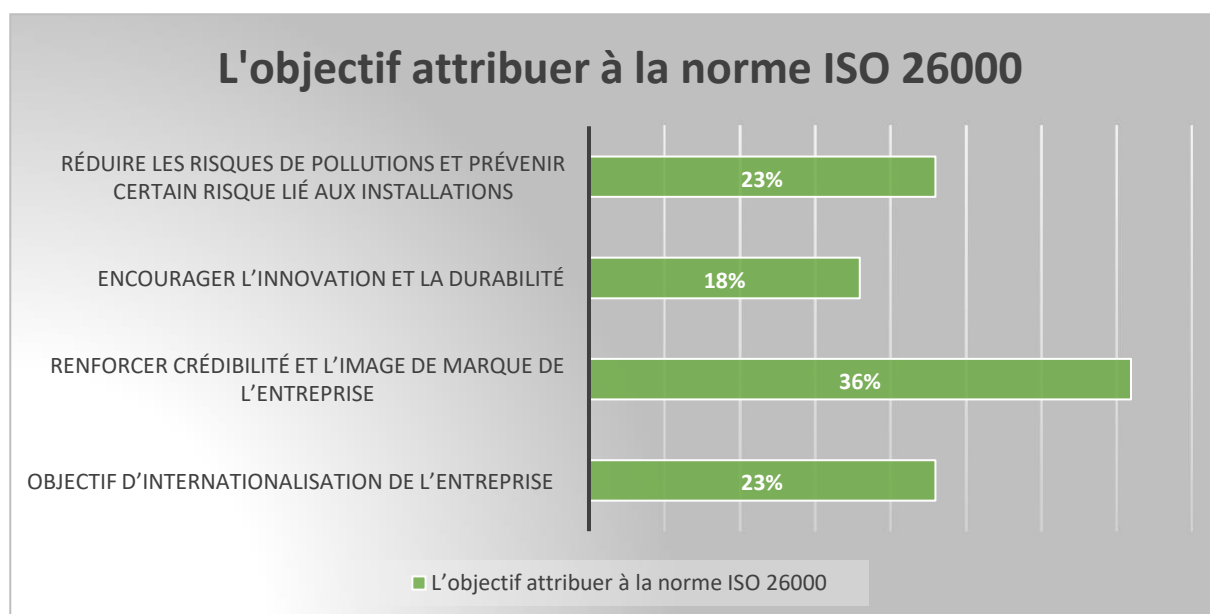
Pour CEVITAL Agro-industrie, la responsabilité environnementale n'est pas une contrainte. Ils la voient comme un atout et un avantage.

L'entreprise partage les mêmes valeurs que les préoccupations écologiques actuelles. Cela peut améliorer leur image de marque, fidéliser leurs clients et renforcer leur performance globale

### 3.5. L'objectif attribuer à la norme ISO 26000 dans l'entreprise SPA CEVITAL

L'importance accordée à la norme ISO 26000 au sein de l'entreprise SPA CEVITAL.

Figure N°19 : L'objectif attribuer à la norme ISO 26000



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

En ce qui concerne la question « Quel objectif pouvez-vous attribuer à la norme ISO 26000 dans votre entreprise ? », d'après les responsables de CEVITAL Agro-industrie, la figure montre que l'objectif le plus valorisé est le renforcement de la crédibilité et de l'image de marque de l'entreprise, avec un taux prépondérant de 36%.

Cela indique que CEVITAL Agro-industrie accorde une importance majeure à sa réputation et à son positionnement sur le marché.

L'internationalisation de l'entreprise suit avec 23 %, reflétant une stratégie ambitieuse de croissance et d'expansion sur les marchés internationaux.

Et aussi 23% des réponses mettent l'accent sur la réduction des risques et de la pollution, ainsi que sur la prévention de certains risques liés aux installations.

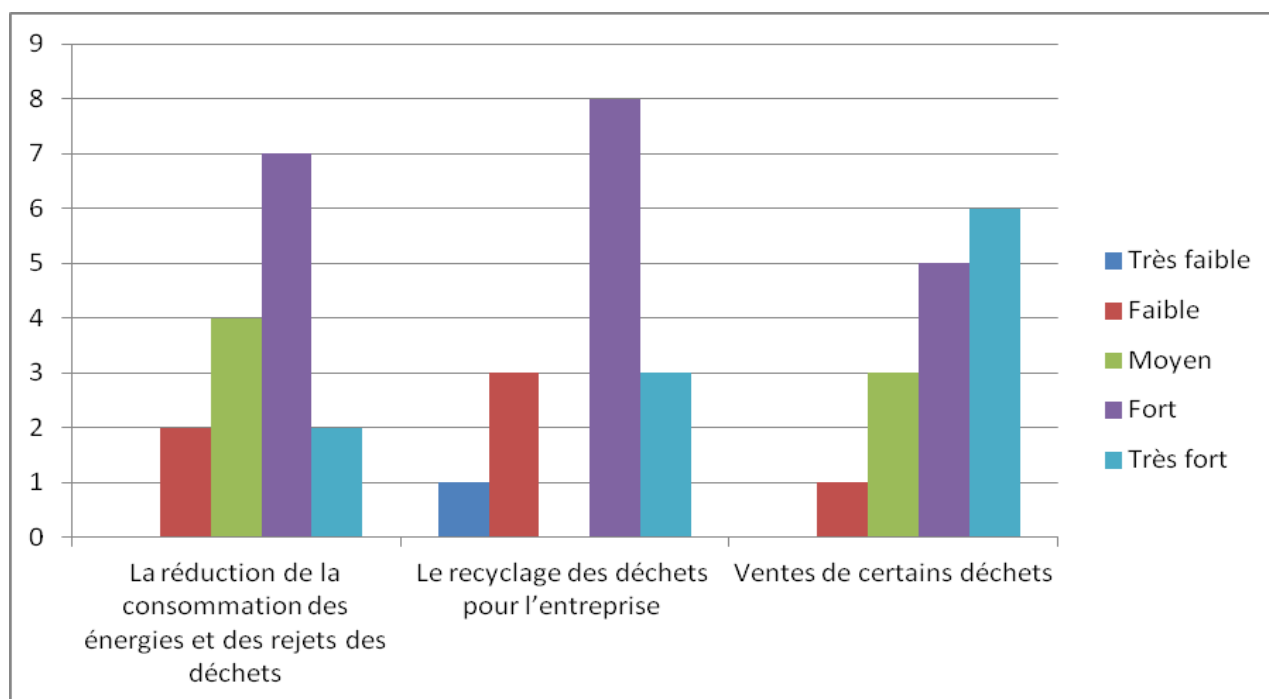
Enfin, l'encouragement de l'innovation et de la durabilité représente 18% de l'échantillon, soulignant l'engagement de l'entreprise envers le développement durable et l'innovation comme piliers de sa stratégie à long terme.

#### 4. l'impact interne

##### 4.1. Les pratiques RSE et gestion des déchets

La gestion des déchets s'inscrit comme un pilier essentiel des pratique RSE de l'entreprise reflétant son engagement envers l'environnement et la durabilité.

**Figure N°20:** Les pratiques RSE et gestion des déchets au sein CEVITAL Agro-industrie



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure présentée révèle trois perceptions clés sur les impacts internes de l'adoption des pratiques de RSE par l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, soulignant leur importance cruciale.

La première perception concerne la réduction significative de la consommation d'énergie et des émissions de déchets, indiquant un engagement fort envers l'efficacité énergétique et la gestion des déchets.



La deuxième met en lumière le recyclage des déchets, une initiative tout aussi forte qui témoigne de la volonté de l'entreprise de promouvoir l'économie circulaire.

Enfin, la troisième perception, qualifiée de très forte, est la vente de certains déchets en tant que ressources. Ces avancées notables dans les pratiques de RSE sont rendues possibles grâce au chiffre d'affaires très élevé de CEVITAL Agro-industrie.

Les responsables de l'entreprise ont indiqué que cette performance financière exceptionnelle est le reflet d'une stratégie d'entreprise efficace et d'une présence de plus en plus marquée sur le marché.

Grâce à son chiffre d'affaires très élevé, CEVITAL Agro-industrie a pu investir dans des pratiques de RSE qui ont conduit à une réduction significative de la consommation d'énergie et des rejets de déchets.

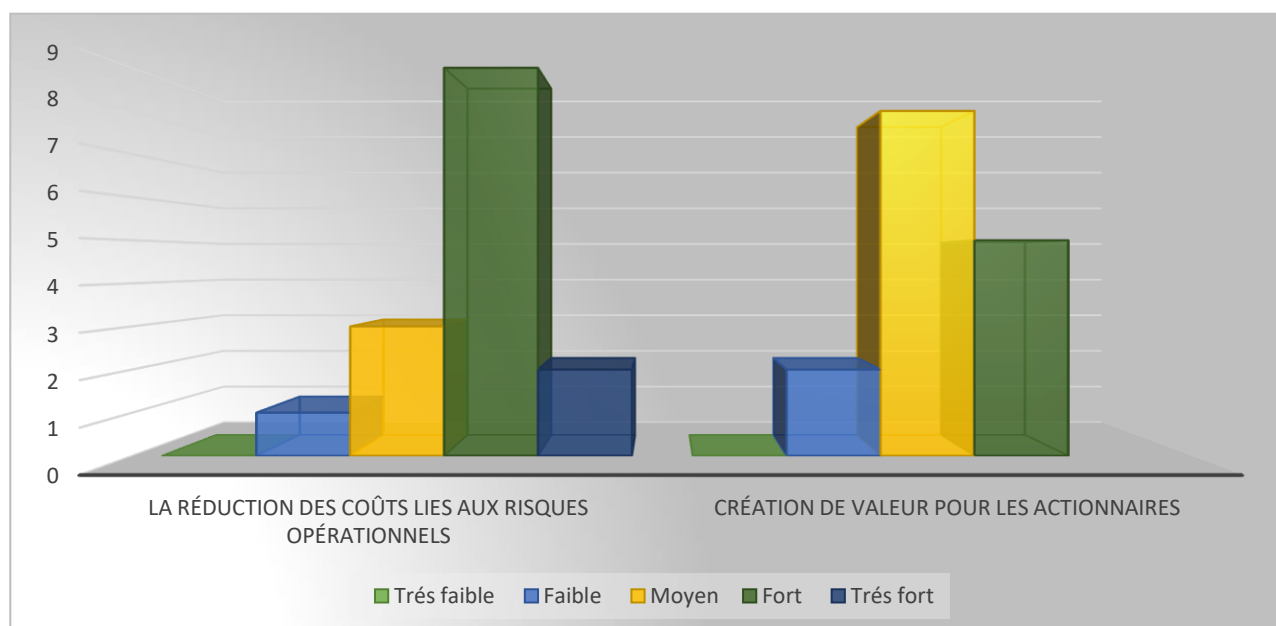
Cette prospérité financière a également permis l'initiative de recyclage des déchets de l'entreprise, renforçant son engagement envers l'économie circulaire.

De plus, la vente de certains déchets comme ressources supplémentaires illustre comment SPA CEVITAL transforme les défis environnementaux en opportunités économiques.

#### 4.2. Réduction des risques et création de valeur pour les actionnaires au sein CEVITAL Agro-industrie

La figure suivante montre la réduction des risques et la création de valeur pour les actionnaires.

**Figure N°21 : Réduction des risques et création de valeur pour les actionnaires**



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

L'analyse révèle que CEVITAL Agro-industrie a réussi à diminuer considérablement les coûts grâce à une gestion efficace des risques opérationnels.

Cette démarche proactive a non seulement réduit les interruptions potentielles, mais également renforcer la capacité de l'entreprise à résister aux imprévus.

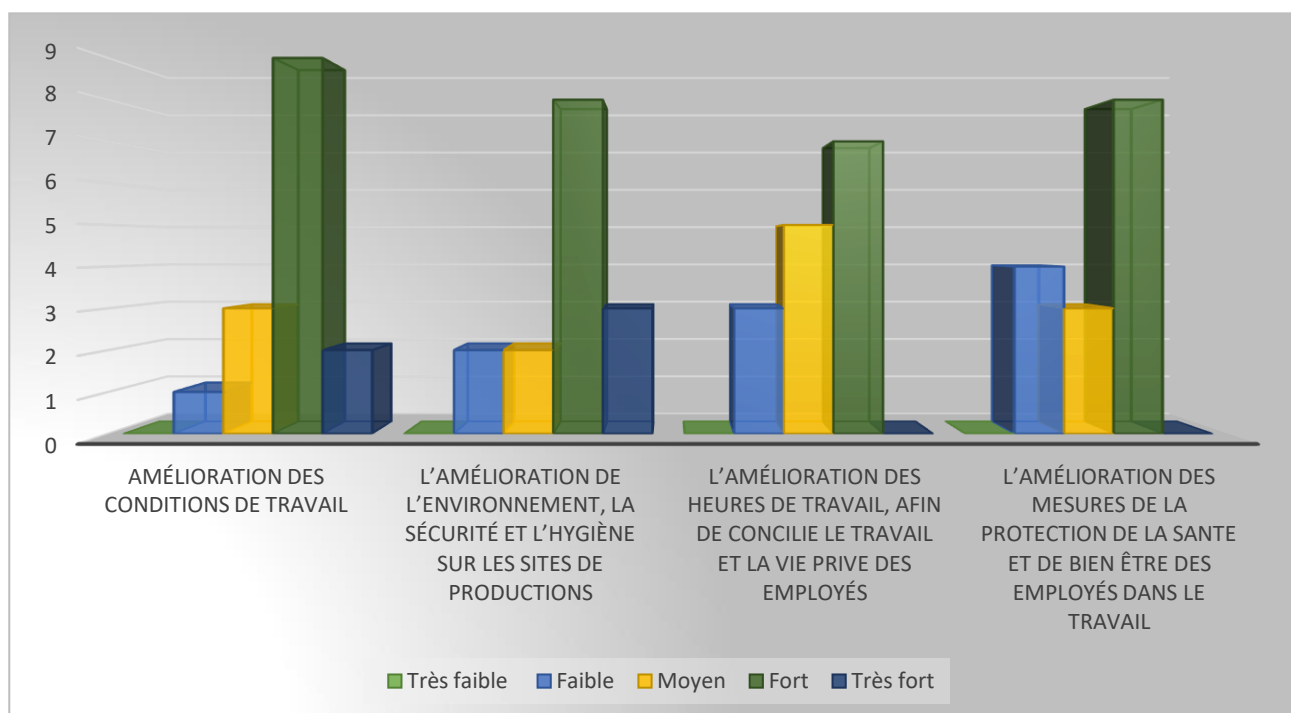
Par ailleurs, bien que l'engagement dans la création de valeur pour les actionnaires ait été modéré, il a généré des résultats favorables, bien que moins impressionnants que ceux de la gestion des risques.

Il est remarquable de constater que, malgré cet engagement mesuré, CEVITAL Agro-industrie a maintenu une croissance stable de la valeur pour les actionnaires, démontrant ainsi la pertinence de leur stratégie équilibrée entre risque et rendement.

#### 4.3. Amélioration des conditions de travail : environnement, sécurité, hygiène

La figure ci-dessous met en lumière l'amélioration des conditions de travail, renforcer la sécurité et l'amélioration de l'hygiène pour créer un environnement optimal.

**Figure N°22 :** Amélioration des conditions de travail : environnement, sécurité, hygiène au sein CEVITAL Agro-industrie



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

La représentation en question met en évidence l'engagement fort de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie envers la RSE à travers quatre axes clés :

Premièrement, l'amélioration des conditions de travail reflète une volonté de créer un environnement professionnel plus agréable et productif.

Deuxièmement, l'amélioration de l'environnement, la sécurité et l'hygiène sur les sites de production souligne l'importance accordée aux normes de sécurité et à la protection de l'environnement, essentielles pour le bien-être des employés et la pérennité de l'entreprise.

Troisièmement, l'amélioration des heures de travail pour favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle reflète une approche moderne de la gestion des ressources humaines, d'ailleurs les équipes CEVITAL Agro-industrie s'engagent dans un système de rotation efficace, travaillant en trois-huit pour assurer une productivité continue et une gestion optimale des ressources humaines.

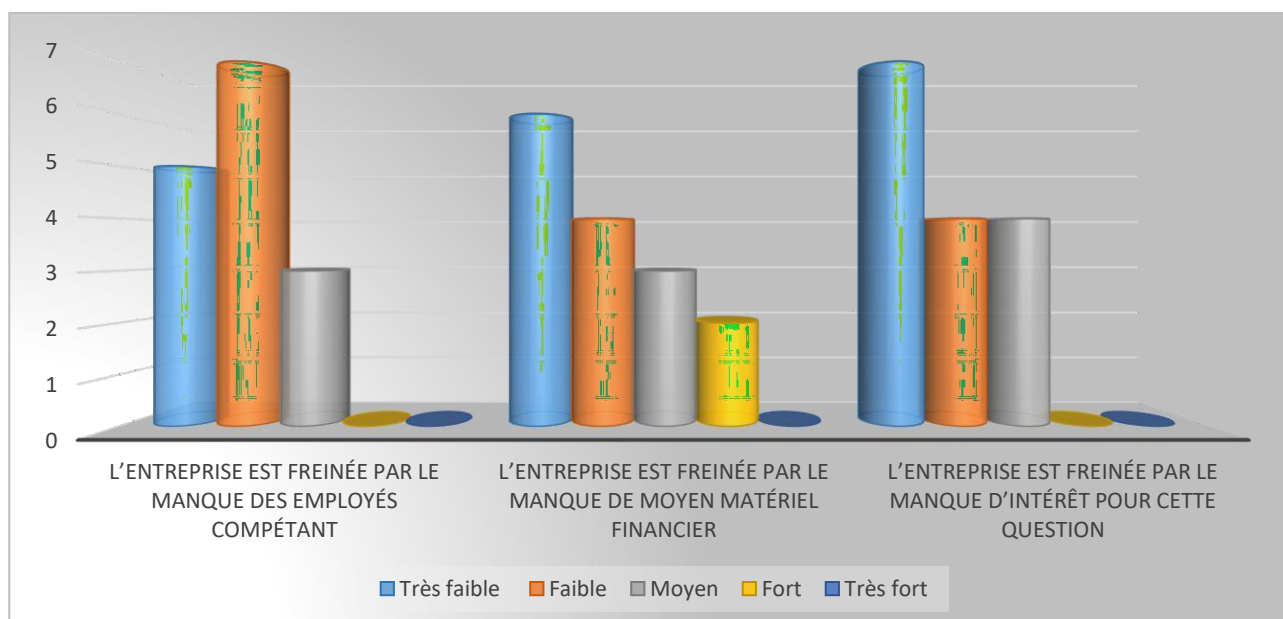
Enfin, l'amélioration des mesures de protection de la santé et du bien-être des employés met en lumière l'attention particulière que CEVITAL Agro-industrie porte à ses employés, perçus comme le cœur de l'organisation.

Ensemble, ces initiatives renforcent la réputation de l'entreprise et contribuent positivement à sa performance interne.

#### 4.4. Les freins à la mise en œuvre des pratiques RSE

Cette figure montre les freins liés à la mise en œuvre des pratiques RSE

**Figure N°23 :** Les freins à la mise en œuvre des pratiques RSE au sein CEVITAL Agro-industrie



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

On remarque que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie ne fait face à aucune difficulté majeure en matière de RSE.

Tout d'abord, l'absence de frein liés au manque d'employés compétents indique que l'entreprise possède une équipe qualifiée et bien formée, capable de mettre en œuvre des politiques de RSE avec succès.

Ensuite, le fait que l'absence de moyen et de contrainte matérielle et financière ne soit pas un obstacle suggère que CEVITAL Agro-industrie a investi de manière adéquat dans les ressources nécessaires pour soutenir ses initiatives de RSE.

Enfin, le manque d'intérêt pour la RSE n'étant pas considéré comme un frein, cela reflète un engagement fort et une culture d'entreprise qui valorise la responsabilité sociale (RS).

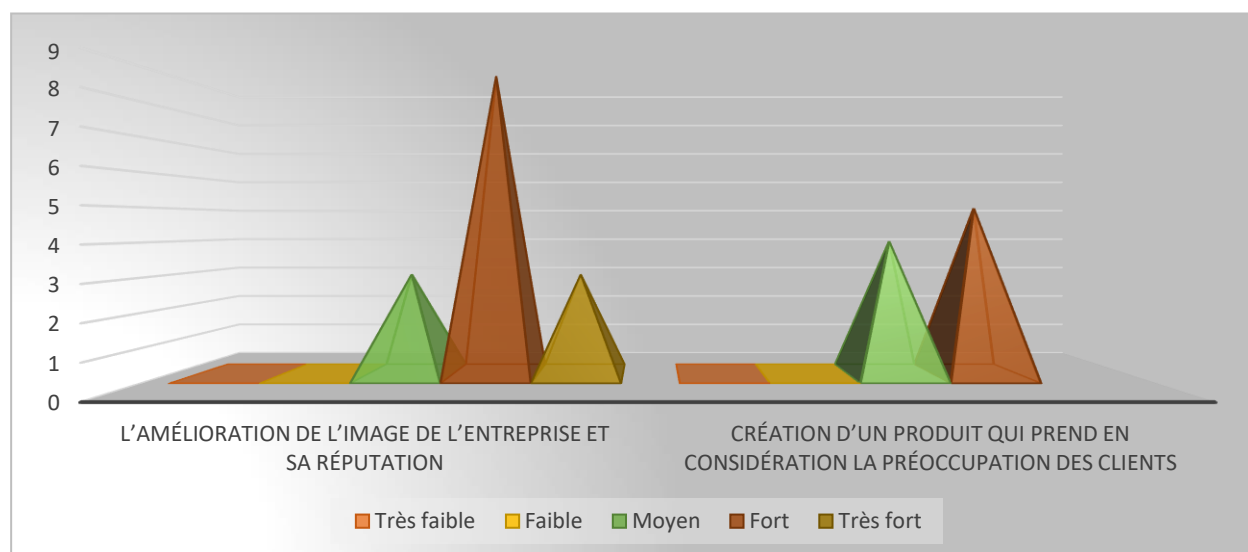
Ces facteurs montrent que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est bien équipée pour intégrer la RSE dans sa stratégie globale et en faire un levier de compétitivité.

### 5. L'impact externe

#### 5.1. Amélioration de la réputation et développement de produits axés sur les préoccupations des clients au sein CEVITAL Agro-industrie

Dans cette figure, on observe l'amélioration de l'image et développement des produits axes sur les attentes chez CEVITAL Agro-industrie.

**Figure N°24** : Amélioration de la réputation et développement de produits axés sur les préoccupations des clients



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

L'analyse de la figure indique une relation directe entre l'implication intensive de CEVITAL Agro-industrie et l'amélioration significative de son image de marque et de sa réputation.

Cette implication se manifeste à travers une stratégie de communication ciblée et une attention particulière à la satisfaction des clients, renforçant ainsi la perception positive de l'entreprise.

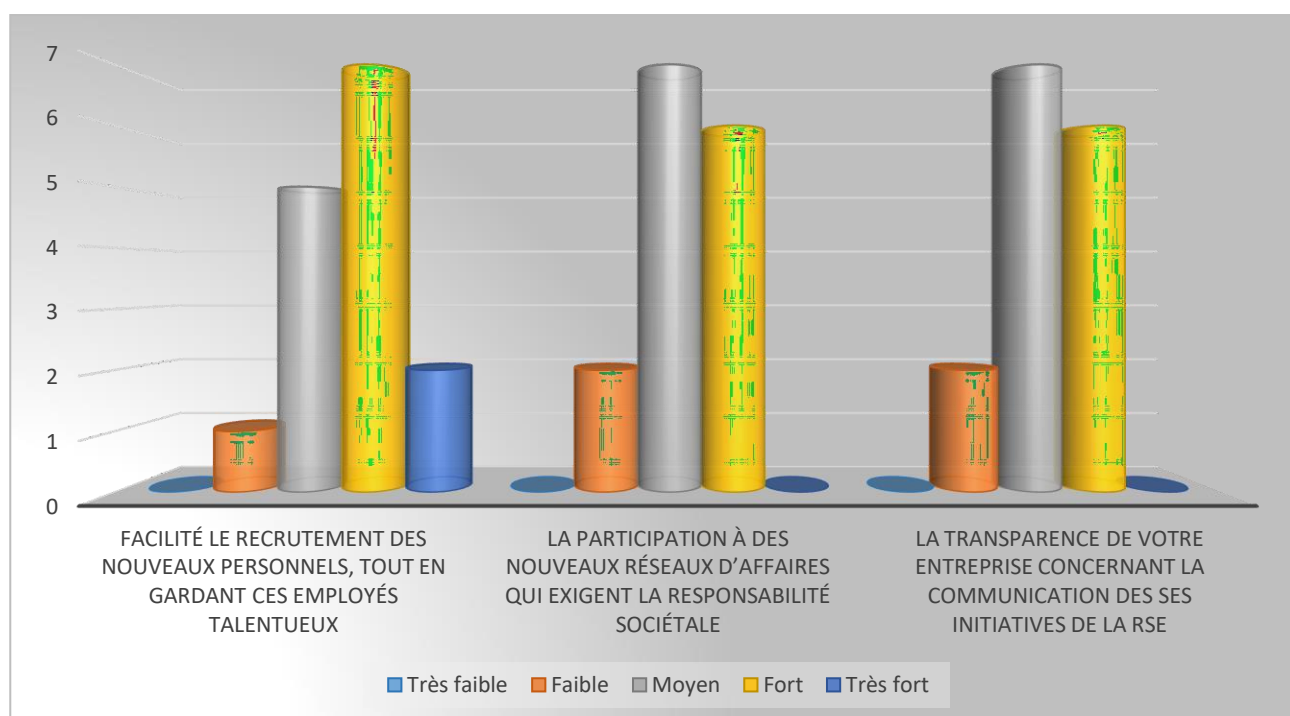
En outre, le fort engagement dans la création de produits répondant aux préoccupations des clients montre une connaissance approfondie du marché et une volonté d'innovation responsable.

Ces actions combinées ont non seulement renforcé la confiance des consommateurs, mais ont également généré une valeur ajoutée substantielle pour l'entreprise.

### 5.2. L'impact intégré de la RSE sur le recrutement, les réseaux d'affaires et la transparence au sein CEVITAL Agro-industrie

La figure suivante montre l'impact intégrés de la RSE sur les trois aspects cruciaux le recrutement, les réseaux d'affaires et la transparence.

**Figure N°25 :** L'impact intégré de la RSE sur le recrutement, les réseaux d'affaires et la transparence



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

## Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel

Cette figure illustre, comment l'application des pratiques de RSE chez CEVITAL Agro-industrie se traduit par une culture d'entreprise inclusive et innovante, favorisant ainsi un environnement de travail stimulant et épanouissant pour les employés.

Parallèlement, l'entreprise bénéficie d'un engagement moyen dans la participation à de nouveaux réseaux d'affaires qui exigent la responsabilité sociétale, ainsi que dans la communication transparente de ses initiatives de RSE.

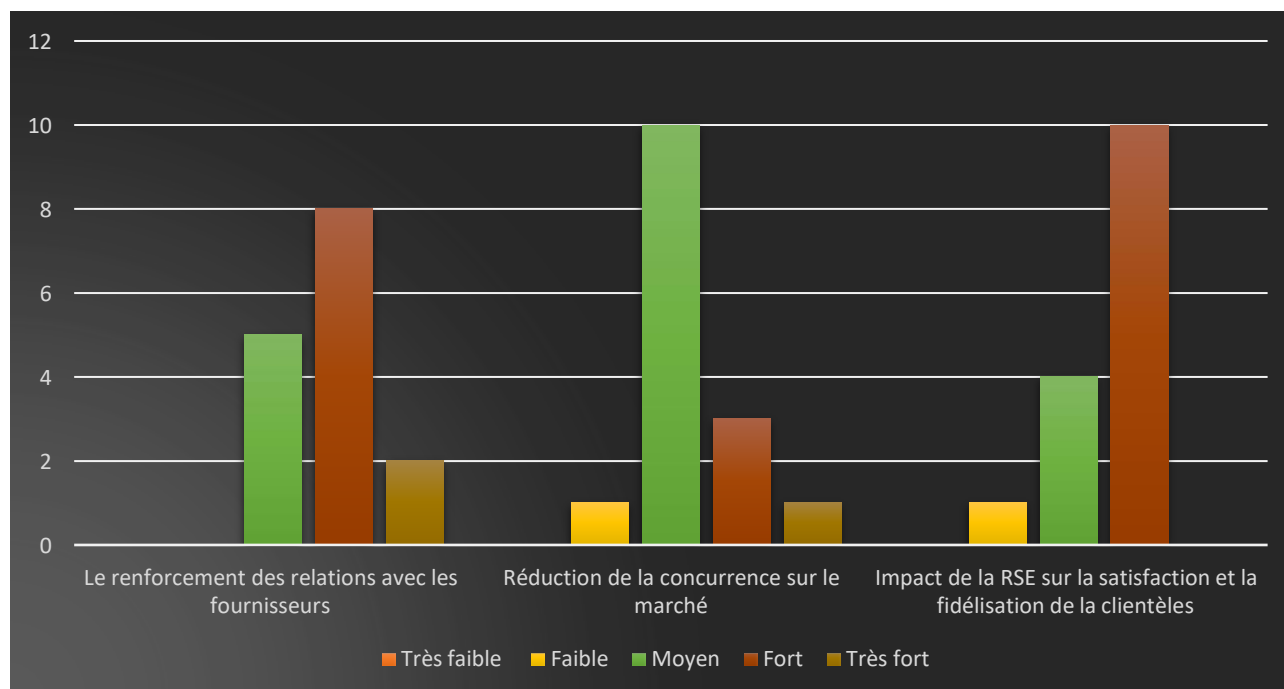
Ces éléments, bien que présentant des niveaux d'engagement variés, travaillent de concert pour renforcer la réputation externe de l'entreprise, attirer des partenariats stratégiques et maintenir la confiance des parties prenantes.

Ensemble, ils forment un triptyque dynamique qui souligne l'importance de la RSE comme levier stratégique pour le développement durable et le succès commercial de CEVITAL Agro-industrie.

### 5.3. Optimisation des relations : fournisseurs, marché et satisfaction des clients au sein de CEVITAL Agro-industrie

A partir de cette figure, nous examinons l'optimisation des relations avec les fournisseurs, le marché et la satisfaction des clients.

**Figure N°26 :** Optimisation des relations : fournisseurs, marché et satisfaction des clients



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure montre que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie a adopté une approche stratégique en matière de RSE, où un engagement fort dans le renforcement des relations avec les fournisseurs et la satisfaction ainsi que la fidélisation de la clientèle crée un avantage compétitif durable.

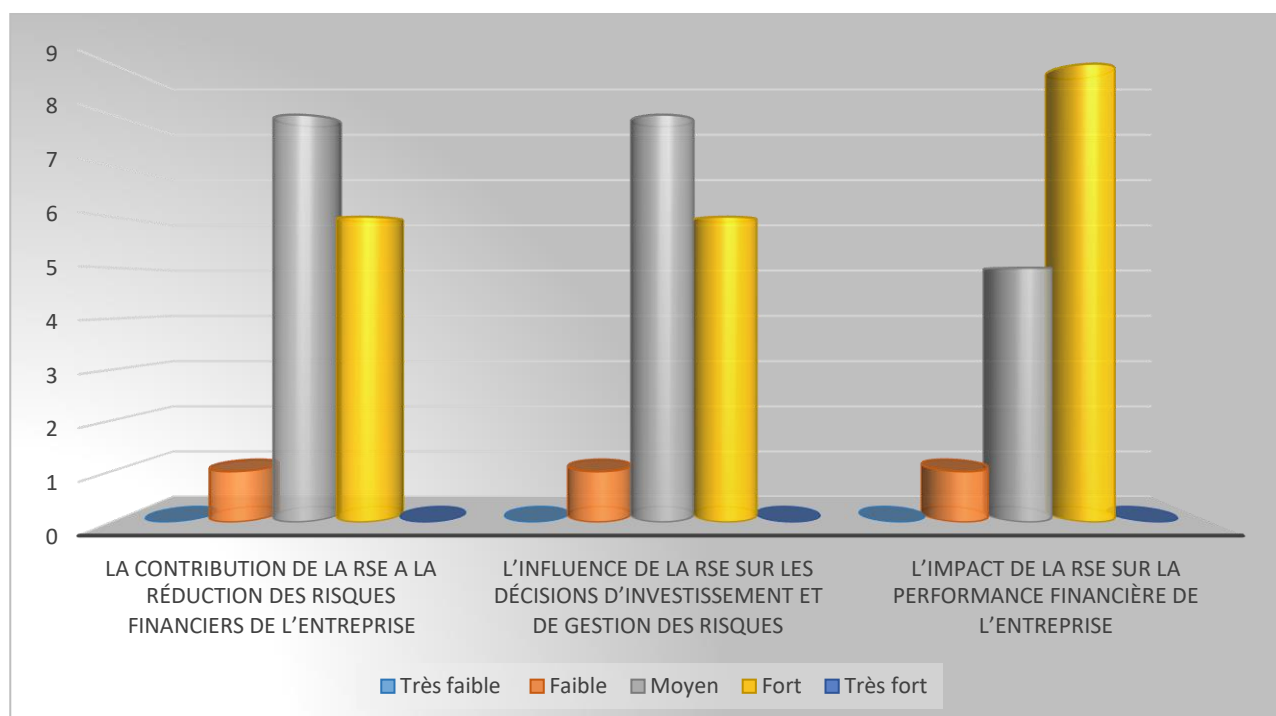
Simultanément, un engagement moyen dans la réduction de la concurrence sur le marché permet à l'entreprise de se distinguer par rapport à ses concurrents.

Cette combinaison d'engagements ciblés optimise l'impact externe des pratiques de RSE, renforçant la position de CEVITAL Agro-industrie en tant qu'acteur majeur qui privilégie les relations à long terme et la satisfaction des clients, tout en conservant une compétitivité saine sur le marché.

#### 5.4. L'impact financiers de la RSE sur l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Dans cette figure, nous explorons l'impact financier de la RSE sur CEVITAL Agro-industrie.

**Figure N°27** : L'impact financiers de la RSE sur l'entreprise CEVITAL Agro-industrie



**Source** : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure présente l'engagement de CEVITAL Agro-industrie en matière de responsabilité sociétale des entreprises se révèle être un catalyseur essentiel de sa stratégie financière.

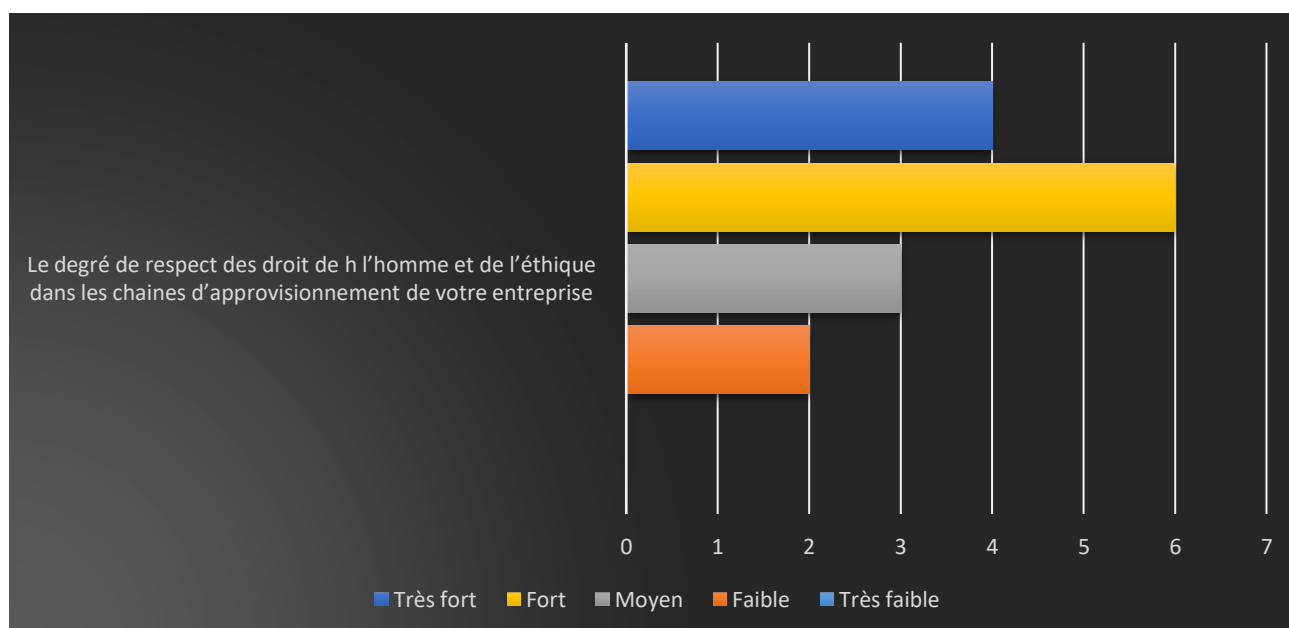
Alors que sa participation modérée à la RSE montre des premiers signes de bénéfices financiers et de réduction de risques, son implication plus profonde dans l'intégration de la RSE dans les processus décisionnels et la gestion des risques souligne une approche proactive et stratégique.

Cette synchronisation entre les pratiques RSE et les objectifs financiers montre la capacité de CEVITAL Agro-industrie à non seulement améliorer sa performance économique, mais aussi à anticiper et à gérer efficacement les défis futurs, affirmant ainsi son engagement envers la durabilité et la création de valeur à long terme.

### 5.5. Le respect des droits de l'homme et d'éthique dans les chaînes d'approvisionnement

Le graphique met en évidence l'engagement de CEVITAL Agro-industrie envers le respect des droits de l'homme et l'éthique dans ses chaînes d'approvisionnement.

**Figure N°28** : Le respect des droits de l'homme et d'éthique dans les chaînes d'approvisionnement



**Source** : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Cet engagement fort se traduit par des pratiques commerciales responsables et une conformité rigoureuse avec les normes internationales.

L'entreprise démontre ainsi son dévouement non seulement à la qualité de ses produits, mais aussi à l'impact social et éthique de ses opérations.

Cela reflète une culture d'entreprise axée sur la durabilité et le respect des principes éthiques, ce qui renforce sa réputation et sa position sur le marché global.



## **Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel**

---

### **Conclusion :**

Ce dernier chapitre, de notre étude se concentre principalement sur l'analyse empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie à Bejaia.

En somme, l'analyse met en lumière l'approche globale de CEVITAL Agro-industrie en matière de responsabilité sociale d'entreprise, intégrant harmonieusement les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance.

Parallèlement, l'accent mis sur le bien-être des employés et des communautés locales, ainsi que le soutien à des projets éducatifs et communautaires, renforce l'image d'une entreprise engagée socialement.

L'entreprise a su optimiser ses coûts grâce à une gestion proactive des risques opérationnels, tout en maintenant une croissance stable et en équilibrant efficacement les risques et les rendements. Les efforts consacrés à l'amélioration des conditions de travail, à la sécurité et à la santé des employés créent un cadre de travail propice et productif.

Cette étude a été essentielle pour comprendre la façon dont la RSE est inscrite dans la stratégie opérationnelle de CEVITAL Agro-industrie. En examinant de près plusieurs pratiques de RSE et leur impact mesurable sur les performances de l'entreprise, nous avons pu éclairer la manière dont ces engagements sociaux et environnementaux sont intégrés et valorisés au sein de CEVITAL Agro-industrie.



**Conclusion Générale**

## Conclusion Générale

---

En conclusion, cette recherche met en lumière les contributions essentielles obtenues dans notre domaine d'étude, en intégrant les perspectives théoriques, méthodologiques et empiriques.

Nous avons également mis en évidence les limites de notre travail, tout en proposant des pistes de recherche future qui pourraient enrichir et approfondir la compréhension de ce sujet. Il est crucial de poursuivre ces investigations afin de surmonter les défis actuels et de continuer à faire progresser les connaissances dans ce domaine

La Responsabilité Sociale des Entreprises s'impose aujourd'hui comme un prisme essentiel à travers lequel les entreprises envisagent leur succès. Elle garantit que les opérations commerciales profitent à la collectivité.

En Algérie, les pratiques de responsabilité sociale des entreprises commencent à se développer et à se structurer, reflétant une prise de conscience croissante de l'importance de la durabilité et de la responsabilité sociale dans le milieu des affaires. Bien que le concept soit encore relativement nouveau pour de nombreuses entreprises algériennes, plusieurs grandes entreprises, comme CEVITAL Agro-industrie, montrent la voie en intégrant la RSE dans leurs stratégies globales.

À travers notre étude, nous avons montré que l'adoption de pratiques RSE va au-delà des simples obligations légales et de la philanthropie. Elle représente un engagement volontaire de l'entreprise à améliorer ses impacts sociaux et environnementaux tout en poursuivant ses objectifs économiques.

Grâce à l'élaboration et la réalisation de notre travail de recherche portant sur l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise et son impact sur la performance, nous avons déduit que :

- L'étude théorique a révélé que la RSE, lorsqu'elle est ancrée dans les valeurs fondamentales de l'entreprise et mise en œuvre avec authenticité, peut devenir un puissant moteur de changement. Elle favorise non seulement une image positive auprès des consommateurs et des parties prenantes, mais elle contribue également à une meilleure performance financière et à une durabilité accrue.
- Dans le volet empirique, l'analyse de CEVITAL Agro-industrie a montré que les initiatives de RSE bien conçues et alignées avec les objectifs commerciaux peuvent entraîner des améliorations significatives en termes de rentabilité, de réputation et de compétitivité sur le marché.

## Conclusion Générale

---

La RSE s'est avérée être un vecteur de croissance durable, permettant à CEVITAL Agro-industrie de renforcer son engagement envers la durabilité environnementale tout en bénéficiant d'avantages économiques substantiels.

Les efforts de l'entreprise pour réduire la consommation d'énergie et les émissions de déchets, ainsi que pour promouvoir le recyclage et la valorisation des déchets, ne sont pas seulement des indicateurs de responsabilité environnementale, mais aussi des témoignages d'une stratégie d'entreprise visionnaire. En plaçant l'humain et l'environnement au cœur de ses préoccupations stratégiques, CEVITAL Agro-industrie a établi un modèle de RSE qui a impacté positivement la performance interne et la réputation de l'entreprise.

CEVITAL Agro-industrie a montré que la RSE, lorsqu'elle est intégrée de manière stratégique et authentique, peut servir de levier pour une croissance économique pérenne et responsable. Cette approche stratégique, centrée sur le renforcement des relations avec les fournisseurs et la satisfaction client, positionne l'entreprise comme un acteur majeur sur le marché, capable de s'adapter aux défis contemporains et de maintenir une compétitivité saine. Ainsi, CEVITAL incarne l'engagement envers un avenir prospère, où la performance économique et la responsabilité sociétale se renforcent mutuellement pour le bénéfice de toutes les parties prenantes.

Donc à travers cette conclusion nous avons pu répondre à notre problématique, les données recueillies attestent que l'intégration des principes de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans la stratégie de CEVITAL Agro-industrie a un effet bénéfique sur l'amélioration de la performance globale et la réalisation des objectifs de l'entreprise, ce qui valide notre première hypothèse.

De plus, l'adoption des pratiques de RSE par la direction s'est révélée être une stratégie essentielle, non seulement pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes, mais aussi pour renforcer l'image de marque et la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Cela contribue également à réduire les risques liés à la conformité réglementaire et à assurer la durabilité à long terme de leurs opérations, confirmant ainsi notre seconde hypothèse.

Pour conclure, on peut dire que la RSE est un phénomène très peu connu bien que largement pratiqué, nous proposons aux dirigeants d'entreprises algériennes de considérer la RSE non pas comme une contrainte, mais comme une opportunité stratégique pour innover et se différencier sur le marché.

Voici quelques recommandations pour les entreprises souhaitant intégrer la RSE dans leur stratégie :

## Conclusion Générale

---

- Définir des objectifs de RSE alignés avec la mission et les valeurs de l'entreprise, et communiquer cette vision à toutes les parties prenantes.
- Utiliser la RSE comme un moteur d'innovation pour développer de nouveaux produits ou services qui répondent aux défis sociaux et environnementaux.
- Faire preuve de transparence dans les rapports de RSE et communiquer régulièrement sur les progrès réalisés.
- Développer des programmes de formation dédiés à la gestion durable et à la responsabilité sociale, adaptés aux différents niveaux de l'organisation.
- Encourager l'innovation en investissant dans des technologies respectueuses de l'environnement et en adoptant des pratiques de production durables.

Promouvoir des programmes de recyclage et de réduction des déchets dans toutes les opérations de l'entreprise.

En adoptant ces pratiques, les entreprises algériennes peuvent non seulement améliorer leur performance globale, mais aussi renforcer leur impact positif sur la société et l'environnement. La RSE, bien intégrée et authentiquement pratiquée, deviendra un levier incontournable pour une croissance durable et responsable.

Lors de la réalisation de ce mémoire sur l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise, nous avons rencontré plusieurs obstacles. Tout d'abord, le manque de documentation adéquate dans la bibliothèque centrale de la faculté s'est avéré être un frein majeur. Notre ambition initiale était de réaliser une étude comparative détaillée entre plusieurs entreprises pour dégager des tendances et des conclusions plus générales. Cependant, en raison de contraintes de temps et de l'accès limité aux informations nécessaires, et la difficulté de l'accès à ces entreprises nous avons concentrer sur une seule entreprise. Cette industrie ait tout de même fourni des enseignements précieux sur la manière dont la RSE peut être intégrée efficacement dans la stratégie d'entreprise. De plus, obtenir la coopération des entreprises pour des interviews ou l'accès à des données sensibles s'est avéré difficile.

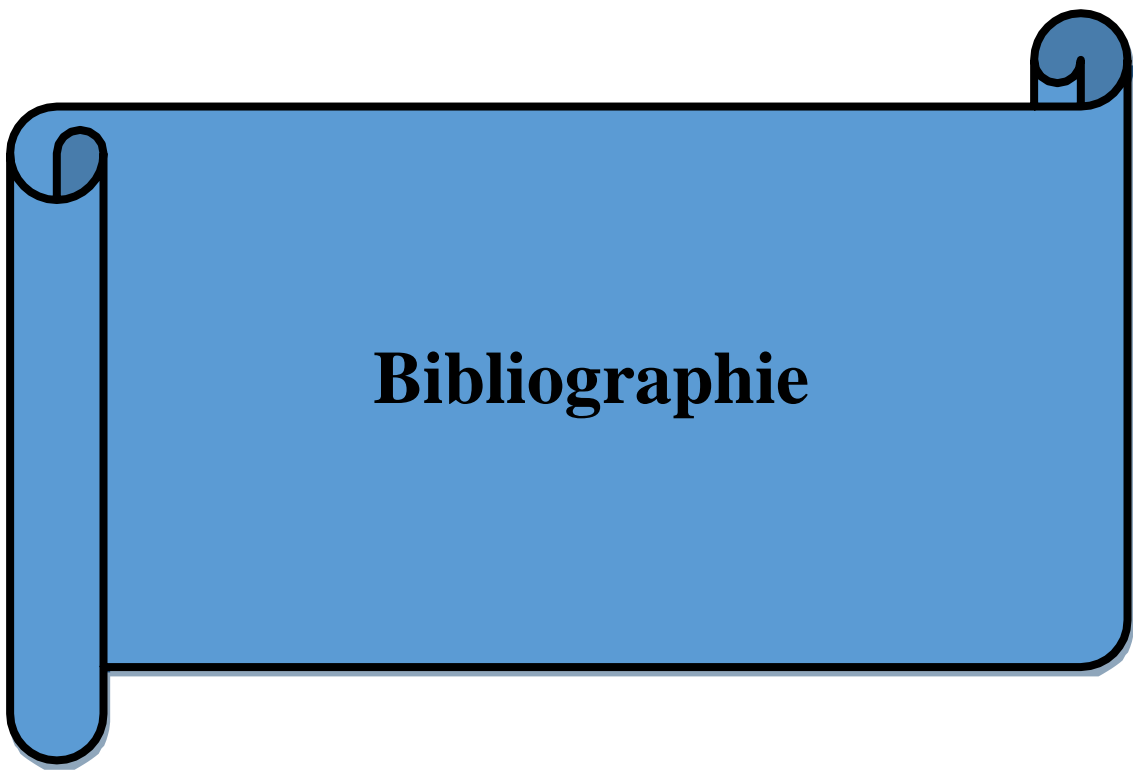
Enfin, ce travail nous ouvre quelques perspectives de recherche à venir. L'intégration de la RSE dans les stratégies d'affaires émerge comme un domaine fertile pour des études approfondies. Il

## Conclusion Générale

---

serait notamment intéressant de se pencher sur l'impact des actions de RSE sur le bien-être des employés et leur corrélation avec l'augmentation de la productivité. En outre, l'analyse des retombées de la RSE sur l'innovation organisationnelle pourrait offrir des éclairages précieux sur la manière dont les entreprises peuvent utiliser la RSE comme un levier pour stimuler la créativité et l'innovation. Enfin, une exploration des pratiques de reporting en matière de RSE pourrait révéler comment une transparence accrue peut non seulement renforcer la confiance des parties prenantes, mais aussi servir de catalyseur pour l'amélioration continue des performances environnementales et sociales des entreprises.

Ces pistes pourraient contribuer à une compréhension plus nuancée de la RSE et à son application stratégique dans le contexte spécifique de l'Algérie.



# **Bibliographie**

### LES OUVRAGES :

- **Renaud Angléle, BERLAND Nicolas**, « Mesure de la performance globale des entreprises », France,2007.
- **COURRENT Jean Marie**, « RSE et développement durable en PME »,2012, p.25.
- **CAPRON Michel, Françoise Quairel -Lanoizelee**, « La responsabilité sociale d'entreprise », Éditions La Découverte, Paris,2004.
- **GBEGO Hervé**, « Mettre en place la RSE dans une PME », entrepreneuriat,2017, p.34.
- **IGALENS Jacques, MICHEL Joras**, « La responsabilité sociale de l'entreprise », Éditions d'organisation, paris,2001.
- **VINCENT Maymo ET GEOFFROY Murat**, « la boîte à outils du développement durable et de la RSE », Éditions dunod, 2017.

### REVUES ET ARTICLES :

- **ANOUAR Hana**, « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et son impact sur leur performance financière », International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Managment and Economics- IJAFAME, Vol 3, 2022.
- **AHROUCH Said, MAMDOUH Naoual**, « analyse et représentation de la performance globale des organisations de l'économie sociale et solidaire : cas des cooperatives,2021.
- **BENAICHA Omar**, « Démarches RSE des entreprises et Développement territorial durable : cas des projets solaires de ouarzazate », 2022.
- **BÉNÉDICTE daudé, CHRISTINE Noël-Lemaître**, « La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », Management prospective Ed. « Management avenir », 2006/4 N°10.
- **BELLAHSENE Thinhinane, BEKOUR Farida**, « L'intégration des pratiques de responsabilité sociale et environnementale dans la gestion de l'entreprise : cas de deux entreprises publiques algériennes », Revue Algérienne des Sciences Juridiques et politiques vol :59, N° :01,2022.
- **BDELQADER charba**, « L'importance de la RSE pour l'entreprise : les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise aux préceptes de la RSE », Revue Marocaine de gestion et d'Économie, Vol 4, N° 8,2018.



## Bibliographie

---

- **CHIADMII Meryem**, « Responsabilité sociale de l'entreprise : un concept complexe, Protéiforme et aux multiples approches », Revue Internationale des Sciences de Gestion Vol 5 : N°4,2022.
- **COLLECTION WORKING PAPER**, « La responsabilité sociétale : origine et définition », Solidarité, 2010.
- **CHERKAOUI Adil, BENNIS BENNANI Yasmina**, « La norme ISO 26000 de la Responsabilité sociétale des organisations intègre-t-elle la question de la diversité des genres », Revue des études multidisciplinaires en science économique et sociales, N°4 janvier 2017.
- **CHARBA Abdelqader**, « L'importance de la RSE pour l'entreprise : les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise aux préceptes de la RSE », Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, vol 4, N° 8, 2018.
- **Dr BADINI KON**, « Cours éthique et responsabilité sociale de l'entreprise », de l'université FHB Cocody Abidjan ,2019-2020.
- **DJEMAI Sabrina, ABEDOU abderrahmane**, « Vers l'institutionnalisation des pratiques de la RSE en Algérie », Journal Of North African Economies, Vol :16 N° :22, 2020.
- **ENNESRAOUI Driss**, « La qualité et la performance de l'entreprise », Revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, 2017.
- **FADOIE MARDAM-BEY MANSOUR**, « la responsabilité sociale de l'entreprise : définition, théories et concepts »,2019.
- **FERHANI Billel**, « L'impact de la norme ISO 26000 sur les stratégies de RSE : essai de conceptualisation », Vol04-N°01,2017.
- **FRIMOUSSE Soufyane, PERETTI Jean-Marie** Regards croisés sur Engagement RSE et performance », Question(s) de management 2015/1 (N° 09).
- **GEOFFROY BLANC**, « la responsabilité sociale de l'entreprise et les impacts sur le système de contrôle de gestion », 2021.
- **GHASSEN Jemaa**, « la responsabilité sociétale des entreprise »,2020.
- **HAMIDI Youcef, KHELFAOUI Mounia** « La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ? ».
- **HADDADEN Mehdi, KECHAD Rabah**, « l'opérationnalisation de la performance globale des entreprises : quel rôle pour la démarche qualité. Cas de trois entreprises algériennes », les Cahiers du Cread –vol.37 N° 03,2021.
- **IGALENS Jacques**, « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000 », Éditions Management et avenir, 2009/3(N°23).

## Bibliographie

---

- **IGALENS Jacues, PERETTL jean marie**, « éthique et responsabilité sociale », Éditions Management et société, 2010.
- **JEAN BIWOLÉ FOUDA**, « Le choix d'une stratégie RSE, Quelles variables privilégier selon les contextes ? » Lavoisier, (N° 244), 2014.
- **JOËL Emult, ARVIND Ashta**, « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes » Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN 21 (2007).
- **MOUSSA Aissa, KHEMNOU Dounia**, « La responsabilité sociale des entreprises : un marketing de confiance », Revue des sciences de l'homme et de la société, Vol11 : N° 04,2022.
- **MELCHIOR SALGADO**, « La performance des entreprises et des établissements publics », Soins cadres, 2014.
- **MOKHTAR Badji**, « La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure entreprise performance : concepts and measurement indicators », Revue d'études et de recherche sociale, Vol 10 : N° 03,2022.
- **NAHLI Siham**, « Intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise » Management de la RSE et développement durable ».
- **OUMARI Loubna**, « La théorie des parties prenantes et ses limites », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Vol 5 : N° 2 », 2022.
- **Oubal Redouane**, « Intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise »,2016.
- **OUBAL Redouane**, « Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable : une synthèse de la littérature », International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing ,2022.
- **PEETERS Anne**, «la responsabilité sociale des entreprise », courrier hebdomadaire du CRISP,2004/3(N°1828).
- **QADI Sanna**, « La responsabilité sociale des entreprises et performance financière », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit », Vol 4 : N° 2, 2020.
- **QUAIREL Françoise, CAPRON Michel**, LE COUPLAGE « RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES » ET « DÉVELOPPEMEÂÂNT DURABLE » : MISE EN PERSPECTIVE, ENJEUX ET LIMITES, Editions la découverte, Revue française de socio-Économie,2013/N°11.
- **REVUE** « organisation internationale de normalisation », suisse, crée le 23 février 1947.
- **SAMUEL Mercier**, « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », Éditions Management et avenir,2010/3(N° 33).

## **Bibliographie**

---

- **SANAË Karim, KOMAT Abdellatif**, « performance globale de l'entreprise : Essai de définition et dimensions », Maroc, 2017.
- **TALEB Badreddine, BOUDERDJA Ramzi**, « Les motivations d'engagement des entreprises du secteur industriel algérien dans la responsabilité sociale et environnementale », JFBE, 2018.
- **VINCENT HELFRICH**, « La régulation des pratiques de RSE par les normes : le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale ».
- **ZAKRAOUI Mohamed, SABIR Houcine**, « Genèse et fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise », Vol 4, Issu 3-1(2023).
- **ZAKARIA Abbass, HAMMOUCHI Said Mohammed**, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une revue des modèles explicatifs du lien PSE-PF », Revue marocaine de recherche en management et marketing N° 19, 2019.

### **THESES ET MEMOIRE :**

- **BADREDDINE Taleb**, « Les motivation d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille, France, le 09 décembre 2013.
- **HANDOU AMADOU Nadia**, « Liens entre l'implication des PME sur voie du développement durable et l'engagement des ressources humaines » Mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières (Août 2015).

### **WEBOBGRAPHIE :**

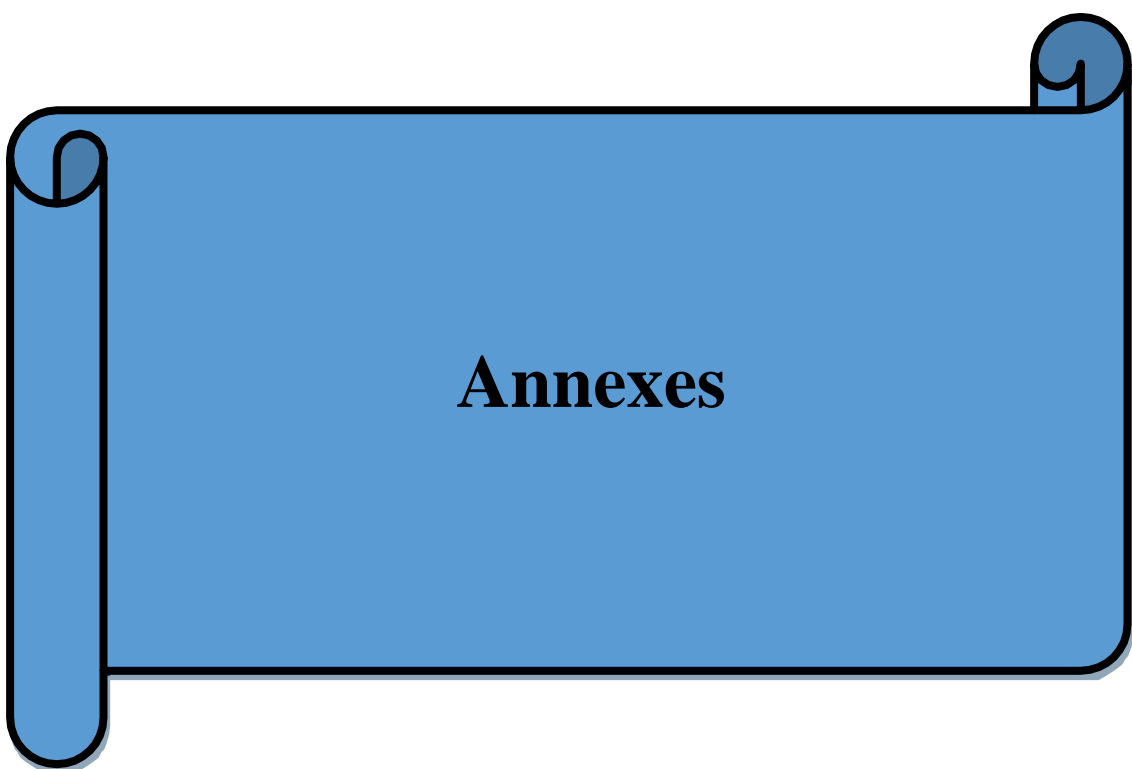
- <https://www.strategie.gouv.fr/publications/impacts-responsabilite-performance-globale>
- <https://fr.scribd.com/document/.514826620/DEUXIEME-PARTIE>
- <https://fr.scribd.com/document/402630487/RSE-docx>
- <https://www.cci.fr/ressources/developpement-durable/responsabilite-sociale-rse/les-enjeux-de-la-rse>
- <https://www.un.org/fr/chronique/le-pacte-mondial-des-nations-unies-proposer-des-solutions-aux-d%C3%A9fis-mondiaux>
- <https://books.openedition.org/septentrion/6674?lang=fr>
- <https://fr.linkedin.com/pulse/les-normes-plus-utilis%C3%A9s-dans-la-certification-en-mati%C3%A8re>
- <https://fr.scribd.com/document/504635966/La-responsabilite-sociale-de-lentreprise>
- <https://www.memoireonline.com/12/19/11329/La-responsabilite-sociale-des-entreprises-en>

## Bibliographie

---

[Algerie-Cas-de-la-Sonatrach.html](#)

- <https://www.memoireonline.com/12/19/11329/La-responsabilite-sociale-des-entreprises-en-Algerie-Cas-de-la-Sonatrach.html>



**Annexes**

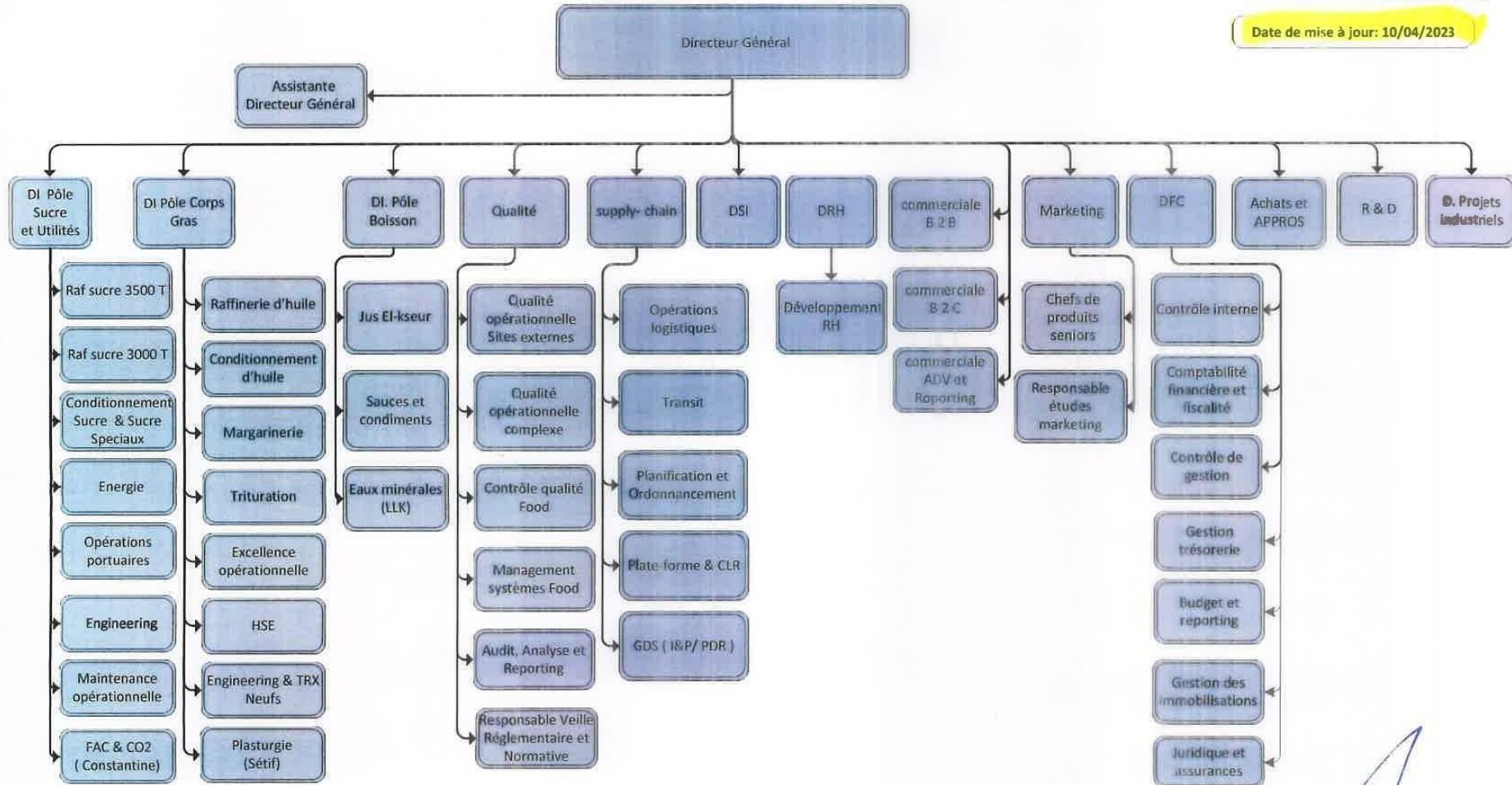
# Annexes



## ORGANIGRAMME CEVITAL AGRO-INDUSTRIE BEJAIA

N°Réf	F-RH-006
Date de Révision	01 Mars 2013
Version	05

Date de mise à jour: 10/04/2023



Date: 10/04/2023	Création <input type="checkbox"/>	Révision <input checked="" type="checkbox"/>	Préparé par:	Contrôlé par:	Validé par:
Nom/ Prénom et Fonction			Lamine BÉNABDELHAK	Arbi OULARBI	Abdeljeff GUERACHE
Visa			Chargé Carrière	Directeur des Ressources Humaines	Directeur Général

## **Annexes**

---

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion**

**Département des Sciences de gestion**

**Master 02 : Management**

### **Questionnaire pour le cas pratique :**

**Ce questionnaire fait partie d'une étude académique pour un master en management.**

**Nous vous remercions vivement de prendre le temps de participer à cette étude, portant sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et son impact sur la performance.**

**Votre contribution est essentielle pour enrichir notre compréhension de ce sujet crucial dans le domaine des sciences de gestion.**

**Veillez répondre aux questions suivantes en toute confidentialité, sachant que toutes les données collectées seront traitées de manière anonyme et utilisées uniquement à des fins scientifiques.**

**DAHMOUCHE RADIA**

**DAOU HAYAT**

**Année universitaire**

**2023/2024**

## Annexes

---

- **Les informations démographiques propres au répondant**

1. Quel est votre sexe ?     Femme                       Homme

2. Quel est votre âge ?     Moins de 45 ans         Entre 45 et 60 ans         Plus de 60 ans

3. Quel est votre niveau d'étude ?

Enseignement primaire/moyen/secondaire                       Baccalauréat

Diplôme universitaire (Licence, Master, Ingénieur)  Post universitaire (doctorat)

4. Veuillez indiquer dans quel domaine fonctionnel vous avez fait votre expérience dans cette entreprise :

Dans les fonctions de production (Recherche et développement, Production, Ingénieur des procédés)

Dans les fonctions de sortie (Marketing, commercialisation, vente, comptabilité et finance).

5. Combien d'années de service avez-vous effectué dans cette entreprise ?

Moins de 5 ans                       Entre 6 et 15                       Plus de 16

- **Les informations démographiques qui concernent l'entreprise**

6. Quel est le nom de votre l'entreprise ?

.....

7. Quelle est la date de création de votre entreprise ?

.....

8. Quel est le chiffre d'affaires de votre entreprise pour l'année dernière ?

.....

9. Quel est le nombre d'employés de votre entreprise ?

Moins de 49 employés                       Entre 50 et 249 employés                       Plus de 250 employés

10. votre entreprise dispose-t-elle d'un service QHSE

Oui                       Non

11. votre entreprise dispose-t-elle d'un centre de recherche et développement

Oui                       Non

12. Votre entreprise est-elle certifiée

ISO 14001 ?  Oui                       Non

ISO 9001 ?  Oui                       Non



ISO 26000 ?  Oui  Non

### **1.L'intégration de la RSE**

**13. Avez-vous entendu parler de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) ?**

Oui  Non

**14. votre entreprise a-t-elle mis en œuvre des pratiques et des actions spécifiques pour répondre aux enjeux de la responsabilité sociale et du développement durable ?**

Oui  Non

**15. quels sont les principaux domaines de la RSE que votre entreprise a intégrés dans sa stratégie ?**

- Environnement  Sociale  
 Sociétal  Gouvernance

**16. l'entreprise considère-t-elle les questions liées à la protection de l'environnement comme des questions importantes ?**

Oui  Non

**17. Pouvez-vous donner des exemples de politiques de RSE que votre entreprise a mises en place ?**

.....  
.....

**18. selon vous, quel objectif pouvez-vous attribuer à la norme ISO 26000 dans votre entreprise ?**

- Objectif d'internationalisation de l'entreprise  
 Renforcer la crédibilité et l'image de marque de l'entreprise  
 Encourager l'innovation et la durabilité  
 Réduire les risques de pollutions et prévenir certain risque lié aux installations.

### **2. impact interne :**

Cette partie traite vos perceptions sur les résultats internes de l'application des pratiques de RSE.

1 : Très faible
2 : Faible
3 : Moyen
4 : Fort
5 : Très fort
➔

	1	2	3	4	5
La réduction de la consommation des énergies et des rejets des déchets.					
Le recyclage des déchets pour l'entreprise					
Ventes de certains déchets					
La réduction des coûts liés aux risques opérationnels.					
Création de valeur pour les actionnaires					
Amélioration des conditions de travail					
L'amélioration de l'environnement, la sécurité et l'hygiène sur les sites de productions.					
L'amélioration des heures de travail, afin de concilié le travail et la vie privé des employés.					
L'amélioration des mesures de la protection de la santé et de bien être des employés dans le travail.					
L'entreprise est freinée par le manque des employés compétant.					
L'entreprise est freinée par le manque de moyen matériel financier					
L'entreprise est freinée par le manque d'intérêt pour cette question.					

### **3. impact externe :**

Cette partie traite vos perceptions sur les résultats externes de l'application des pratiques de RSE.

1 : Très faible
2 : Faible
3 : Moyen
4 : Fort
5 : Très fort
➔

	1	2	3	4	5
L'amélioration de l'image de l'entreprise et sa réputation.					
Facilité le recrutement des nouveaux personnels, tout en gardant ces employés talentueux.					
Création d'un produit qui prend en considération la préoccupation des clients.					
La participation à des nouveaux réseaux d'affaires qui exigent la responsabilité sociétale.					
Le renforcement des relations avec les fournisseurs.					
Réduction de la concurrence sur le marché.					
Impact de la RSE sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.					
La contribution de la RSE a la réduction des risques financiers de l'entreprise.					
L'influence de la RSE sur les décisions d'investissement et de gestion des risques.					
L'impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise.					
La transparence de votre entreprise concernant la communication dès ses initiatives de la RSE.					
Le degré de respect des droits de l'homme et de l'éthique dans les chaînes d'approvisionnement de votre entreprise.					



**Liste des Illustrations**

## Liste des illustrations

---

### Liste des figures

N°	Titre de figure	page
01	Historique de la RSE	07
02	Les trois aspects de développement durable	08
03	Pyramide des responsabilités	14
04	Les origines et les débouchés du concept de partie prenante	20
05	Les parties prenantes de l'entreprise	21
06	Typologie des parties prenantes de Mitchel et al (1997)	24
07	Vue d'ensemble de l'ISO 26000	40
08	Les sept questions centrale	44
09	La normalisation des pratiques de la RSE	63
10	Logiques d'évaluation de la performance	69
11	Processus de performance globale	72
12	Le modèle de la Balanced Scorecard	77
13	L'entreprise CEVITAL	87
14	Étapes historique du CEVITAL	88
15	Situation géographique du complexe CEVITAL	90
16	L'adoption des pratiques et les actions de RS et du développement Durable	102
17	Les principaux domaines de la RSE	103
18	L'importance de la protection de l'environnement	104
19	L'objectif attribuer à la norme ISO 26000	105
20	Les pratiques RSE et gestion des déchets au sein CEVITAL Agro-Industrie	106
21	Réduction des risques et création de valeur pour les actionnaires	107
22	Amélioration des conditions de travail : environnement, sécurité, hygiène au sein CEVITAL Agro-industrie	108
23	Les freins à la mise en œuvre des pratiques RSE au sein CEVITAL Agro-industrie	109
24	Amélioration de la réputation et développement de produits axés sur les préoccupations des clients	110
25	L'impact intégré de la RSE sur le recrutement, les réseaux d'affaires et	111

## Liste des illustrations

	la transparence	
<b>26</b>	Optimisation des relations : fournisseurs, marché et satisfaction des clients	112
<b>27</b>	L'impact financière de la RSE sur l'entreprise CEVITAL Agro-industrie	113
<b>28</b>	Le respect des droits de l'homme et d'éthique dans les chaine d'approvisionnement	114

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	Les définitions de la notion parties prenantes	21
<b>02</b>	Les principaux partenaires de l'entreprise leurs apports et leurs attentes	25
<b>03</b>	Architecture de l'ISO 26000	40
<b>04</b>	Quelques définitions de la performance globale	72
<b>05</b>	Les outils de mesure de la performance globale	74
<b>06</b>	Les hypothèses théoriques relatives aux relations PSE-PF	81
<b>07</b>	Répartition des interrogés par sexe	98
<b>08</b>	Répartition de l'échantillon selon l'âge	98
<b>09</b>	Le Niveau d'étude	99
<b>10</b>	Le domaine fonctionnel	99
<b>11</b>	Répartition de l'échantillon selon l'expérience	100



**Table des matières**

## Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale ..... 1

### Chapitre I Cadre théorique et conceptuel de la RSE

Introduction..... 4

Section01 : Généralités sur la RSE..... 5

1-L'origine, Historique de la RSE ..... 5

1.1. L'origine..... 5

1.2. : Genèse et Historique de la RSE ..... 6

2- comment peut-on mettre en œuvre la RSE ..... 7

2.1. Le développement durable ..... 7

2.2. Les trois aspects du développement durable ..... 8

2.3. Les principes du développement durable ..... 9

2.4. Les objectifs du développement durable ..... 10

3. La RSE constituée par trois termes ..... 11

4. Définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)..... 11

5. La modélisation de la RSE..... 12

5.1. Les responsabilités économiques ..... 13

5.2. Les responsabilités légales ..... 13

5.3. Les responsabilités éthiques ..... 13

5.4. Les responsabilités philanthropiques..... 13

6. Les dimensions de la RSE..... 14

6.1. La dimension économique..... 14

6.2. La dimension environnementale ..... 15

6.3. La dimension sociale ..... 15

7. Les enjeux de la RSE ..... 16

8. Les approches de la RSE..... 17

8.1. L'approche « éthique », héritée du paternalisme..... 17

8.2. L'approche stratégique utilitariste..... 18

8.3. L'approche de la RSE comme réponse aux attentes des parties prenantes ..... 18

9. Les parties prenantes ..... 19

9.1. Les racines du concept de partie prenante..... 19

9.2. Qu'entend-on par parties prenantes..... 21



9.3. Les typologies des parties prenantes .....	21
9.4.RSE et attentes des parties prenantes .....	24
10. La distinction entre la société et les pp .....	26
11. La RSE : une articulation entre économie et société.....	26
12. L'articulation entre RSE et développement durable	
<b>Section 02 : Les fondements théoriques et institutionnel .....</b>	<b>28</b>
1. Les fondements théoriques de la RSE.....	29
1.1. La théorie néo-classique .....	29
1.2. La théorie d'agence .....	29
1.3. La théorie du contrat Entreprise-Société .....	30
1.4. La théorie des parties prenantes .....	30
1.5. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources .....	32
1.6. La théorie néo institutionnelle de la légitimité .....	32
1.7. La théorie du leadership stratégique.....	33
2. Les fondements institutionnels de la RSE.....	34
2.1. Le Global Compact de l'ONU.....	34
2.2. Première apparition du concept dans les lignes directrices de l'OCDE .....	35
2.3. L'organisation Internationale de normalisation .....	36
2.4. Le livre de l'Union Européenne .....	36
<b>Section 03 : Les normes relatives à la RSE et la norme ISO 26000.....</b>	<b>37</b>
1. Les normes relatives à la RSE.....	37
2.La norme ISO 26000.....	38
2.1. Présentation du projet de norme ISO 26000 .....	38
2.2. Définition de la norme ISO 26000 .....	38
2.3. Le contenu de la norme ISO 26000.....	39
2.5. Les principes de base de la norme ISO 26000 .....	42
2.6. Les questions centrales de la RSE selon l'ISO 26000.....	43
<b>Conclusion.....</b>	<b>45</b>

## **Chapitre II : Les pratiques RSE dans l'entreprise algérienne et performance**

<b>Introduction.....</b>	<b>51</b>
<b>Section 01 : Incorporer la RSE dans la stratégie de l'entreprise.....</b>	<b>51</b>
1.Qu'est-ce que la stratégie de l'entreprise ? .....	51
2.Déploiement de la RSE dans la stratégie de l'entreprise .....	52
2.1. Périmètre d'intégration de la RSE.....	52
2.2. Pratiques d'intégration de la RSE dans la stratégie.....	53

3. Les raisons de la prise en compte de la RSE dans l'entreprise .....	55
3.1. L'obligation vis-à-vis des parties- prenantes.....	55
3.2. La dépendance envers les ressources .....	55
3.3. Le pouvoir des clients.....	55
3.4. L'incitation des banquiers financeurs.....	56
3.5. Les normes ISO 26000 et ISO 14001 .....	56
4. Pourquoi intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise ? .....	57
5. Stratégies et management de la RSE.....	59
5.1. Les différents types de stratégies RSE .....	60
5.1.1. La stratégie écodéfensive (attentiste).....	60
5.1.2. La stratégie éco conformiste (adaptative).....	60
5.1.3. La stratégie écosensible (proactive).....	60
6. Une intégration de la RSE dans le cœur de métier stratégies réactives ou proactives .....	61
<b>Section 02 : Les pratiques de la RSE en Algérie .....</b>	<b>61</b>
1. La Responsabilité sociale en Algérie .....	62
2. Comment les entreprises algériennes intègrent-elles la Responsabilité Sociale des Entreprises ?	62
3. La normalisation des pratiques de RSE .....	63
4. Les entreprises algériennes : Quel type de RSE ? .....	64
5. Limites de la RSE en Algérie.....	66
<b>Section 03 : La RSE et son influence sur la performance des entreprises .....</b>	<b>67</b>
1. Définition de la performance des entreprises.....	68
2. Logiques d'évaluation de la performance .....	68
3. Les dimensions de la performance des entreprises .....	69
4. Responsabilité sociale de l'entreprise et performance globale, quelle équation ? .....	71
5. La définition de la performance globale .....	72
6. Démarche RSE et performance sociétale (globale) : une relation de causalité ? .....	73
7. Les outils de mesure de la performance globale .....	73
7.1. Les outils de mesure actuellement disponibles .....	74
7.2. Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC).....	76
7.3. Le Triple Bottom Line reporting (TBL):.....	77
7.4. La Global Reporting Initiative (GRI) .....	78
8. Définitions de la performance financière et sociale .....	79
8.1. La performance financière.....	79
8.2. La performance sociale .....	80
9. Interaction entre performance sociale et performance financière .....	80
<b>Conclusion.....</b>	<b>84</b>

## **Chapitre III : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise : Cas CEVITAL Agro-Industriel**

<b>Introduction.....</b>	<b>86</b>
<b>Section 01 : la présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>86</b>
1. Présentation de l'entreprise CEVITAL.....	86
2. Historique et évolution de CEVITAL.....	87
3. La vision du groupe CEVITAL.....	89
4. Situation géographique.....	90
5. L'organisation générale des composantes et les missions des directions.....	90
6. Missions et objectifs de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	94
7. L'adhésion aux valeurs du groupe CEVITAL.....	95
8. L'environnement de l'entreprise CEVITAL.....	96
8.1. Les clients de l'entreprise CEVITAL.....	96
8.2. Les fournisseurs de l'entreprise CEVITAL.....	96
<b>Section 02 : Méthodes de développement de l'outil d'analyse.....</b>	<b>96</b>
1. Méthodologie de recherche.....	96
2. L'objectif de recherche.....	97
3. La structure du questionnaire.....	97
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>98</b>
1. Les informations socioprofessionnelles.....	98
2. La perspective démographique de CEVITAL Agro-industrie.....	100
2.1. Le chiffre d'affaires de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	100
2.2. Le nombre des employés au sein de l'entreprise.....	101
2.3. Présence d'un service QHSE.....	101
2.4. Le centre de recherche et développement.....	101
2.5. Les certifications de l'entreprise.....	101
3. L'intégration de la RSE.....	102
3.1. La Répartition des enquêtés selon leur connaissance des pratiques RSE.....	102
3.2. Les pratiques et les actions spécifiques aux enjeux de responsabilité et du développement durable.....	102
3.3. Les principaux domaines de la RSE intégrés par CEVITAL Agro-industrie dans sa stratégie : .....	103
3.4. L'importance de la protection de l'environnement pour CEVITAL Agro-industrie.....	104
3.5. L'objectif attribué à la norme ISO 26000 dans l'entreprise SPA CEVITAL.....	105
4. l'impact interne.....	106
4.1. Les pratiques RSE et gestion des déchets.....	106

4.4. Les éventuelles à la mise en œuvre des pratiques RSE.....	109
5.1. Amélioration de la réputation et développement de produits axés sur les préoccupations des clients au sein CEVITAL Agro-industrie.....	110
5.2. L'impact intégré de la RSE sur le recrutement, les réseaux d'affaires et la transparence au sein CEVITAL Agro-industrie.....	111
5.3. Optimisation des relations : fournisseurs, marché et satisfaction des clients au sein de CEVITAL Agro-industrie.....	112
5.4. L'impact financiers de la RSE sur l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	113
5.5. Le respect des droits de l'homme et d'éthique dans les chaînes d'approvisionnement.....	114
<b>Conclusion.....</b>	<b>115</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>116</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>120</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des illustrations</b>	
<b>Résumé</b>	

## Résumé

Dans cette recherche, nous avons examiné la question de l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise et son impact sur la performance. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude empirique au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-Industrie. Les résultats obtenus indiquent que l'adoption des pratiques de RSE au sein de CEVITAL Agro-Industrie joue un rôle central dans l'amélioration de sa performance globale. L'engagement en faveur de la RSE se révèle être un facteur déterminant de succès, contribuant non seulement à la rentabilité financière, mais aussi à l'innovation durable et à l'amélioration continue. Ce travail de recherche met en lumière l'importance de la RSE, qui est perçue comme une opportunité stratégique plutôt qu'une contrainte, pour les entreprises cherchant à atteindre l'excellence opérationnelle et la durabilité.

**Mots-clés :** RSE, l'intégration, stratégies, performance, CEVITAL Agro- industrie.

## ملخص

نناولنا في هذا البحث مسألة دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في استراتيجية الأعمال وأثرها على الأداء. وللقيام بذلك، ومن إجراء دراسة تجريبية داخل شركة سينيغال للصناعة الزراعية. ونشر النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن اعتماد ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل شركة سينيغال للصناعات الزراعية يلعب دوراً مركزياً في تحسين أدائها العام. لقد أثبت الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات أنه عامل حاسم في النجاح، حيث لا يساهم في الربحية المالية فحسب، بل أيضاً في الابتكار المستدام والتحسين المستمر. يسلط هذا البحث الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي ينظر إليها على أنها فرصة استراتيجية وليست عائقاً، للشركات التي تسعى إلى تحقيق التميز التشغيلي والاستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية للشركات، التكامل، الاستراتيجية، الأداء، سينيغال للصناعة الزراعية.

## Abstract

In the context of this work, we examined the issue of integrating CSR into corporate strategy and its impact on performance. To do this, we conducted an empirical study within the company CEVITAL Agro-Industry. The results obtained indicate that adopting CSR practices within CEVITAL Agro-Industry plays a central role in improving its overall performance. Commitment to CSR proves to be a key success factor, contributing not only to financial profitability but also to sustainable innovation and continuous improvement. This research highlights the importance of CSR, which is perceived as a strategic opportunity rather than a constraint, for companies seeking operational excellence and sustainability.

**Keywords:** CSR, integration, strategies, performance, CEVITAL Agro-industry.