

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION
Option : Management des Organisations

Thème

***Le management stratégique de la RSE au regard
de la norme ISO 26000
Cas de CEVITAL Agro-industrie***

Préparé par :

Melle. BEHLOUL Dyhia

Dirigé par :

Mr. SADOU Mohammed

Membres du jury :

- Président : Pr. KHERBACHI Hamid
- Examineur : Mme. MEKHLOUF née ADJTOUTAH Tiziri

Juin 2017

Dédicaces

La vie sème sur nos chemins divers obstacles à surmonter, mais elle met, également, sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aident à le faire. Ainsi, je dédie ce travail à toutes ces personnes sans lesquelles ma vie ne serait pas la même.

À mes très chers parents adorés, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut vos efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon épanouissement. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout-puissant, vous préserver à nos côtés et vous accorder santé, longue vie et bonheur.

À mon très cher et exceptionnel ami SAMIR, sans ta précieuse aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait jamais vu le jour. Je te remercie du fond du cœur pour ton soutien moral et ta gentillesse sans égal. Que Dieu réunisse nos chemins pour un long commun serein et que ce travail soit le témoignage de ma reconnaissance et de mon amitié sincère.

À mes deux chers adorés frères SALAS et AKCEL, je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur et de réussite. Je vous exprime, ainsi, à travers ce travail mes plus grands sentiments de fraternité et d'amour.

À mes meilleures amies HAFIDA et MANAL, mes anges gardiens et mes fidèles compagnons dans les moments les plus délicats de cette mystérieuse vie. Je vous adresse un remerciement particulier en témoignage de l'amitié qui nous unit et des souvenirs de tous les bons moments que nous avons passé ensemble.

Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Dieu, notre créateur de m'avoir donné la force, la volonté et le courage afin d'accomplir ce modeste travail.

Tout travail de recherche n'est jamais l'œuvre totalement d'une seule personne. À cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent à mon encadreur Mr M. SADOU qui a bien voulu me guider à chaque étape de la réalisation de ce travail et qui a su me fournir un précieux support intellectuel et moral. Je le remercie, également, pour sa disponibilité, son suivi et son assistance, malgré toutes ses obligations professionnelles.

Je saisis cette occasion pour lui exprimer ma profonde gratitude, tout en lui témoignant mon respect, pour l'honneur et le temps consacré à l'examen et à l'évaluation de ce travail.

Je tiens, également, à remercier chaleureusement le directeur QHSE de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, Mr M. ZIANI, qui m'a cordialement accueilli au sein de son équipe, qui a été d'une amabilité sans réserve et sans lequel rien n'aurait été possible.

Par ailleurs, je remercie le DRH adjoint de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, ayant accepté de collaborer à notre recherche.

Je vous présente mes plus sincères remerciements pour votre disponibilité, votre patience et votre générosité.

BEHLOUL Dyhia

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).....	8
Section 01 : La RSE, origines et développement d'une pratique.....	9
Section 02 : Caractérisation et contextualisation de la RSE.....	20
Chapitre II : Management responsable des entreprises conformément à la norme ISO 26000.....	39
Section 01 : Intégration de la RSE au sein d'une entreprise au regard de la norme ISO 26000.....	40
Section 02 : L'Algérie face aux défis de la responsabilité sociale des entreprises.....	59
Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	68
Section 01 : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de la recherche.....	69
Section 02 : Présentation et analyse des résultats de la recherche.....	79
Conclusion générale.....	107
Bibliographie.....	110
Annexes	

Liste des abréviations

- **AA** : AccountAbility.
- **AAA** : Action et Attente Associée.
- **ASP** : Axe Stratégique Potentiel.
- **AS RS** : Axe Stratégique de la Responsabilité Sociale.
- **COPIL** : Comité de Pilotage.
- **CPN** : Comité de Pilotage National.
- **COVAL** : Comité de Validation.
- **CISL** : Confédération Internationale des Syndicats Libres.
- **DA** : Domaine d'Action.
- **DRH** : Directeur des Ressources Humaines.
- **GES** : Gaz à Effet de Serre.
- **ISO** : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation).
- **IANOR** : Institut Algérien de Normalisation.
- **IRSI** : Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation.
- **OIT** : Organisation Internationale du Travail.
- **TPP** : Théorie des Parties Prenantes.
- **GRI** : Global Reporting Initiative
- **N/A** : Non Applicable.
- **OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement.
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
- **OHSAS** : Occupational Health and Safety Assessment Series (Séries d'évaluations de la Santé et de la Sécurité au travail).
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce.
- **ONG** : Organisation Non Gouvernementale.
- **ONU** : Organisation des Nations Unies.
- **ONPLC** : Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption.
- **ONN** : Organismes Nationaux de Normalisation.
- **ORSE** : Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.
- **PP** : Parties Prenantes.

- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises.
- **PNAE-DD** : Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable.
- **PA RS** : Plan d'Action de la Responsabilité Sociale.
- **QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement.
- **QC** : Question Centrale.
- **RCT** : Relations et Conditions de Travail.
- **RS** : Responsabilité Sociale.
- **RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises.
- **RS MENA** : Responsabilité Sociétale du Moyen Orient et d'Afrique du Nord.
- **SA** : Social Accountability.
- **SD** : Responsabilité sociétale des entreprises et Développement durable.
- **SPA** : Société Par Actions.
- **Sup de Co La Rochelle** : École Supérieure de Commerce de La Rochelle.

Liste des figures

Figure N°01 : Pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de CARROLL.....	15
Figure N° 02 : La roue des parties prenantes de l'entreprise.....	18
Figure N°03: Processus d'intégration d'une démarche RSE.....	49
Figure N°04 : Planning prévisionnel du projet RS de CEVITAL.....	82
Figure N°05: La phase d'état des lieux du projet RS de CEVITAL.....	82
Figure N°06: Matrice d'inventaire des pratiques RS de CEVITAL.....	83
Figure N°07: Graphique des résultats de l'inventaire des engagements RS de CEVITAL....	85
Figure N°08: La phase d'autoévaluation du projet RS de CEVITAL.....	85
Figure N°09: Grille de performance de CEVITAL concernant les domaines d'action.....	87
Figure N°10: Grille d'importance des domaines d'action.....	88
Figure N°11: Grille de positionnement Performance/Importance des domaines d'action....	89
Figure N°12: Schéma de bouclage de la hiérarchisation des DA par l'approche PP.....	90
Figure N°13 : Matrice Parties Prenantes / Domaines d'Action.....	91
Figure N°14: Grille de positionnement finale des Domaines d'Action.....	92
Figure N°15: La phase de définition des axes d'amélioration et des plans d'action RS de CEVITAL.....	93
Figure N°16: Mode de définition des Plans d'Action RS.....	101
Figure N°17: Fiches de synthèse des Plans d'Action de l'AS Environnement.....	104

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Synthèse des référentiels de la RSE.....	25
Tableau N°02: Synthèse de la structure et des éléments de la norme ISO 26000.....	42
Tableau N°03: Engagements internationaux et nationaux de l'Algérie en matière de RSE...	61
Tableau N°04: Liste des organisations algériennes ayant adopté la norme ISO 26000.....	64
Tableau N°05 : Fiche technique de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	69
Tableau N°06: Capacités de productions par gamme de produits CEVITAL.....	71
Tableau N°07 : Les Axes Stratégiques RS potentiels de CEVITAL.....	94
Tableau N°08: Les Axes Stratégiques RS retenus (avant validation).....	97
Tableau N°09: Cohérence des AS RS retenus avec le positionnement final des DA.....	98
Tableau N°10: Les Axes Stratégiques RS validés par le COVAL.....	99

Introduction générale

Sous l'effet de la mondialisation, de nombreux pays de par le monde ont adopté des modèles de développement économiques en rupture avec ceux jusque-là employés, engendrant, ainsi, de profonds changements dans les relations entre l'entreprise et la société. En effet, en créant plus de richesse que jamais sous l'influence du progrès continu en matière de sciences et de technologies, les entreprises font usage de multiples pratiques jugées socialement « irresponsables » : elles polluent, dépensent d'une manière irrationnelle les ressources naturelles et font, également, preuve d'injustices sociales et de discriminations¹, provoquant, dès lors, à l'échelle planétaire de nombreux problèmes environnementaux, sociaux et économiques, tels que : le réchauffement climatique, les conflits sociaux, les scandales financiers et bien d'autres encore.

En effet, la dégradation des conditions sociales et écologiques induite par le développement industriel, a fait émerger d'importantes revendications et pressions de la part d'un nombre croissant de parties prenantes, qui ne se contentent plus d'évaluer, uniquement, les performances réalisées par les entreprises dans leurs différents domaines, ainsi que de leur demander des comptes sur le passé, mais ces parties prenantes cherchent, désormais, à influencer les processus de décision des entreprises², afin de les conduire à y intégrer leurs intérêts bien en amont.

C'est dans ce contexte, que la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) voit le jour, au cours du 20^{ème} siècle. Ainsi, la RSE désigne, l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et économiques par les organisations dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes³. Cette conception, correspondant à l'adaptation des principes du développement durable dans les pratiques et le fonctionnement des organisations, se veut être une réponse aux interrogations et aux attentes de la société qui n'hésite pas à remettre en cause la légitimité des entreprises, en raison des impacts négatifs de leurs activités tant en interne qu'en externe.

Dans ce sens, de nombreuses entreprises, de toutes tailles et œuvrant dans tous les secteurs, ont réagi à ces nouvelles attentes, en redéfinissant leurs responsabilités à l'égard de la société, en mettant en place des actions visant à protéger l'environnement, à lutter contre l'exclusion

¹ Vigile Québec, *Les bons et les mauvais côtés de la mondialisation économique globale*. En ligne sur : <http://vigile.quebec/Les-bons-et-les-mauvais-cotes-de-69359> consulté le 07/03/2017.

² Sobczak. A et Minvielle. N, *Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*, Édition Vuibert, Paris, 2011, p. 4.

³ Livre vert, *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Bruxelles, 2001, p. 7.

et à contribuer au développement de l'économie locale. Certaines entreprises sont allées encore plus loin, en intégrant les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la RSE dans leur cœur de métier, modifiant, ainsi, leurs stratégies et leurs pratiques de management, voire leurs gouvernances.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, accorder une attention particulière à l'environnement, associer ses salariés à certaines décisions ou informer ses riverains sur l'impact de ses activités, ne constituent, nullement, un frein au développement de l'entreprise. Au contraire, ces initiatives représentent une réelle opportunité en matière de coûts et d'image⁴, car c'est un moyen pour l'entreprise d'accroître sa réputation et d'acquérir un avantage concurrentiel considérable. Concrètement, les effets bénéfiques sont multiples, à partir du moment où la RSE est intégrée dans la politique et dans la stratégie de l'entreprise.

Depuis novembre 2010, les organisations voulant mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociale peuvent s'appuyer sur la norme ISO 26000 afin de concevoir et d'opérationnaliser leur stratégie RSE. Cette norme internationale d'application volontaire qui ne peut faire l'objet d'une certification, étant donné qu'elle ne fixe pas d'exigences, ambitionne, justement, de proposer des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations, pouvant être adaptées et appliquées à toutes formes d'organisation, dont les entreprises⁵. En effet, le principal intérêt du référentiel ISO 26000, réside dans une présentation très large des principes, des questions centrales, ainsi que des domaines d'action relatifs à la RSE, complétée par diverses recommandations pour l'intégration d'un comportement socialement responsable au sein de l'ensemble de l'organisation.

Compte tenu du caractère et des enjeux stratégiques de la responsabilité sociale, l'élaboration, ainsi que la mise en place d'une politique RSE, modifie, souvent, profondément la manière de penser et de faire des entreprises, dans le but d'améliorer durablement l'impact de leurs activités sur les environnements : économique, sociale et naturel. Il semble, par conséquent, important de s'intéresser au processus autorisant l'intégration d'une démarche RSE. Dans ce sens, ce présent travail ambitionne de mettre en évidence l'application effective par une entreprise de la norme ISO 26000, dans le but de conduire avec efficacité son management stratégique de la RSE.

⁴ Sobczak. A et Minvielle. N, op.cit, p. 29.

⁵ ISO, *ISO 26000 : Responsabilité sociétale*. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> consulté le 08/03/2017.

De plus en plus appelée à défendre sa place dans une économie résolument mondialisée, l'entreprise algérienne ne peut plus évoluer à la marge des nouvelles normes et pratiques dites « de responsabilisation sociétale ». Dès lors, celles-ci sont contraintes de déployer des dispositions et des mesures afin de réussir l'intégration des principes du développement durable dans leurs fonctionnements, ainsi que dans leurs pratiques. De ce fait, apprécier la manière dont il serait possible ou convenable d'arriver à concevoir et à mettre en place une démarche RSE au sein des entreprises algériennes, qui ne sont, aucunement, épargnées par l'attractivité de ce mode de management dit «durable», sera pertinent comme sujet de recherche.

➤ *Actualité et pertinence du sujet de la recherche*

Apparue au cours du 20ème siècle, la RSE est un concept relativement récent, dont les contours restent encore assez ambigus. En effet, derrière chaque mot constituant la notion de « responsabilité sociale des entreprises » se cachent débats et divergences d'avis, à commencer par sa définition jusqu'aux modalités de son application. C'est donc, dans l'optique de parvenir à un consensus, entre théoriciens et praticiens, que la RSE apparaît comme une question d'actualité, faisant régulièrement polémique, tant sur la scène académique que professionnelle. Ce qui explique, par conséquent, l'initiation de notre réflexion sur cette thématique, ainsi que l'intérêt que nous lui portons.

En outre, la RSE est devenue, actuellement, un thème d'une importance cruciale en management des organisations. En effet, cette discipline connaît une remarquable ascension et ses pratiques ne cessent de s'enraciner, de plus en plus, dans les stratégies managériales des entreprises. Dans ce sens, tout manager est censé savoir qu'une prise en compte des préoccupations sociales et environnementales dans la réflexion de l'entreprise, permet à cette dernière d'accroître sa performance à moyen et à long terme, tout en améliorant son image et sa notoriété envers l'opinion publique.

Par ailleurs, le fait que la RSE ne constitue pas une « science exacte », la rend complexe à appréhender et à intégrer au sein de l'entreprise. En effet, l'absence de corpus théoriques portant sur la question du management stratégique de la RSE, laisse penser que la voie normative est la plus adéquate pour adopter une démarche de responsabilité sociale, dans la mesure où il existe, aujourd'hui, de nombreux textes de référence, à l'exemple de la norme ISO 26000 ou encore de l'ISO 14001, ayant pour ambition de promouvoir la RSE, en énonçant les principes clés susceptibles de guider les entreprises dans leurs démarches

d'intégration d'un management dit « responsable ». De ce fait, il paraît intéressant, à travers ce présent travail, de définir une réflexion, plus générale, sur la manière de concevoir et de mettre en place un management stratégique de la RSE en s'appuyant sur les lignes directrices de la norme ISO 26000.

Par son désir d'adhésion à l'OMC et l'ouverture de ses marchés à l'extérieur, l'Algérie se voit rattrapée par les concepts du développement durable et de la RSE, par conséquent, ses entreprises se retrouvent contraintes de suivre le mouvement. En effet, sur le plan institutionnel et législatif, l'Algérie avance dans le sens de privilégier les questions relevant du développement durable, de la gouvernance et de la responsabilité sociale⁶. Ceci se traduit, notamment, par la ratification de diverses conventions internationales relatives à la RSE et par la création de plusieurs organes activant dans ce domaine. À cet égard, il s'avère intéressant d'étudier les caractéristiques de la RSE dans le contexte algérien.

Par ailleurs, en Algérie, la mise en place de démarches de responsabilité sociale se développe progressivement, mais inégalement selon les secteurs d'activité et la taille des entreprises, néanmoins, le mouvement général est à la croissance de ces pratiques. En effet, si des progrès sont enregistrés et s'avèrent encourageants dans ce domaine, la visibilité demeure encore limitée concernant les conditions dans lesquelles les initiatives socialement responsables peuvent se développer et se révéler bénéfiques pour la société. Ceci nous sert, ainsi, d'inspiration et de motivation afin de présenter un travail de recherche, permettant de circonscrire les démarches d'intégration des enjeux de la RSE au sein des entreprises algériennes.

➤ *Question principale et questions secondaires de la recherche*

Notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude exploratoire qui s'appuie sur une enquête de terrain, ayant pour finalité d'apprécier le processus, ainsi que le dispositif supportant la conception et la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise algérienne.

Dans cette perspective, nous posons la problématique suivante :

⁶ Hamidi. Y, *La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?*, Colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale, 20 et 21 novembre 2012. Disponible en ligne sur : <https://manifest.univouargla.dz/.pdf> consulté le 09/03/2017.

Comment l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia intègre-t-elle dans sa stratégie les principes de la RSE tout en s'appuyant sur les lignes directrices de la norme ISO 26000 ?

Par ailleurs, en tenant d'apporter des éléments de réponse à notre question principale, nous serons amenés, dans un même temps, à répondre aux questions secondaires suivantes :

- 1) De quoi parlons-nous lorsqu'on évoque la RSE ?***
- 2) Pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans une démarche RSE ?***
- 3) Quel lien peut-il exister entre la RSE et le management stratégique d'une entreprise ?***
- 4) Comment une entreprise peut-elle utiliser la norme ISO 26000 pour déployer sa démarche RSE ?***

➤ ***Hypothèses de la recherche***

À partir de la revue de littérature, de Sobczak. A et Minvielle. N⁷, traitant de la problématique du management de la responsabilité sociale des entreprises, nous avons jugés approprié d'émettre les hypothèses suivantes :

- ❖ L'intégration d'une démarche RSE au sein d'une entreprise sur la base de la norme ISO 26000 consiste en la mise en œuvre de quelques actions ponctuelles dans le domaine social ou environnemental, dans le but de réduire les impacts négatifs les plus alarmants des activités de l'entreprise.***
- ❖ La démarche d'intégration de la RSE au regard la norme ISO 26000 exige un pilotage stratégique à long terme de la part de l'entreprise, qui doit éminemment s'inscrire dans son projet d'entreprise.***

➤ ***Objectif de la recherche***

Bien que les réflexions sur la RSE connaissent un véritable essor, notre revue de littérature nous a permis de constater un manque de fondements théoriques et empiriques dans les recherches, concernant la démarche de mise en œuvre de cette pratique dans les entreprises

⁷ Sobczak. A et Minvielle. N, op.cit, p. 48.

algériennes. C'est la raison pour laquelle, nous nous fixons comme principal objectif à travers ce présent travail, de vérifier si, la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise algérienne, suivant la norme ISO 26000, est intégrée dans la stratégie de celle-ci, s'inscrivant, ainsi, de façon substantielle dans sa politique d'entreprise.

➤ *Méthodologie de la recherche*

Afin de confronter les savoirs académiques traités dans ce travail aux savoirs pratiques, et pouvoir, ainsi, juger nos hypothèses de départ, nous avons choisi une méthodologie de recherche descriptive analytique. En effet, ce choix de méthode s'avère le plus approprié afin de conceptualiser les phases du processus d'intégration de la RSE sur la base de la norme ISO 26000 au sein des entreprises algériennes, étant donné le manque d'études ayant trait à l'application de cette pratique en Algérie.

En outre, en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche découlant de notre problématique initiale, une étude empirique s'impose. Pour ce faire, notre choix s'est orienté vers une étude qualitative, nous offrant, par conséquent, l'avantage de comprendre en profondeur la stratégie et le processus d'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE. Afin d'y parvenir nous avons opté pour les méthodes de collecte de données par analyse documentaire et par entretiens, nous autorisant, ainsi, à recueillir des informations pertinentes sur un cas concret de mise en place d'une démarche RSE conformément à la norme ISO 26000.

Dans cette intention, l'étude empirique de notre recherche repose sur une investigation au sein d'une entreprise privée algérienne, connue sous le nom de SPA CEVITAL Agro-industrie, située dans la wilaya de Bejaia. Ce choix de cas d'étude nous a semblé pertinent, au regard de notre objectif de recherche, du fait que l'entreprise CEVITAL a été retenue par l'institut national de normalisation (IANOR), en 2012, pour bénéficier d'un programme d'accompagnement en vue de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale en son sein, conformément à la norme ISO 26000.

➤ *Structure et organisation du travail*

Notre travail de recherche est organisé en trois grands chapitres. À travers le premier chapitre, nous mettrons l'accent sur des généralités se rapportant à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Pour ce faire, dans une première section, nous évoquerons les origines de la RSE, sa définition, ainsi que ses fondements théoriques. La deuxième section,

Introduction générale

consistera, quant à elle, en une mise en contexte de la notion de RSE, où nous nous concentrerons sur ses fondements institutionnels, ses principes généraux, ainsi que les nombreux acteurs qui la forgent et enfin, nous énumérerons les divers enjeux et les obstacles liés à sa mise en place au sein d'une entreprise.

En outre, nous évoquerons dans le cadre du deuxième chapitre, le management responsable des entreprises conformément à la norme ISO 26000. Pour ce faire, nous exposerons, dans une première section, l'ingénierie de la RSE au sein d'une entreprise au regard de la norme ISO 26000. La deuxième section, quant à elle, mettra l'accent sur un état des lieux de la réalité des pratiques de la responsabilité sociale en Algérie.

Finalement, le troisième chapitre dit empirique sera structuré en deux sections. La première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil, ainsi qu'une description de la méthodologie de recherche suivie pour tester nos hypothèses de départ. La seconde section servira, quant à elle, à l'analyse et à la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

Introduction

La question du rôle de l'entreprise dans la société est une interrogation récurrente. C'est en premier lieu avec l'industrialisation, puis la première mondialisation et enfin l'actuelle globalisation que le rôle social de l'entreprise prend son ampleur et sa pertinence.

Le contexte du 20ème siècle a vu renaître le débat autour de la place de l'entreprise dans la société. En effet, le récent engouement dont bénéficie la notion de RSE, tant dans le monde entrepreneurial qu'au sein de la société civile, témoigne de la volonté de redéfinir le rôle sociétal de l'entreprise, ainsi que les devoirs et obligations qui en résultent.

En proie à des attentes, de plus en plus, nombreuses et pressantes des différents acteurs sociaux et à la dénonciation publique, les entreprises sont acculées à devenir responsables et à participer au bien-être commun au-delà de la création de biens matériels. Dans ce sens, celles-ci ne se veulent plus seulement créatrices de richesse matérielle, mais elles doivent, également, jouer un rôle d'acteur dans des domaines jusqu'alors réservés à la sphère publique.

À cet effet, la RSE apparaît comme un outil potentiel susceptible de peser sur les développements futurs du capitalisme international, ainsi qu'une tentative de réponse à la double crise de légitimité de l'entreprise. Pour ce faire, la RSE se donne pour dessein de réconcilier entreprise et citoyen, business et moral, en alliant satisfaction des besoins humains et conservation des ressources naturelles, développement économique et équité sociale, court terme et avenir.

Aujourd'hui, plus que jamais, la littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise est très abondante. C'est la raison pour laquelle nous prenons le parti d'appréhender le concept de la RSE de manière globale et transversale, afin de tenter d'acquérir une vision d'ensemble du phénomène.

À travers ce présent chapitre, nous mettrons l'accent sur les généralités se rapportant à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Pour ce faire, dans une première section, nous évoquerons les origines de la RSE, sa définition, ainsi que ses fondements théoriques. La deuxième section, consistera, quant à elle, en une mise en contexte de la notion de RSE, où nous nous concentrerons sur ses fondements institutionnels, ses principes généraux, ainsi que les divers acteurs qui la forge et enfin, nous énumérerons ses divers enjeux et obstacles.

Section 01 : La RSE, origines et développement d'une pratique

Le thème de la RSE suscite, aujourd'hui, une attention particulière de la part des managers et au sein même des entreprises, auprès des pouvoirs publics et des législateurs, mais également auprès de la communauté académique. Néanmoins, l'appropriation par les chercheurs du vocabulaire issu de la RSE indique une absence quant à la signification et aux différents aspects couverts par le concept. Toutefois, la revue de la littérature permet de repérer différentes définitions, modèles et approches, voire des théories de la RSE traduisant dans leur majorité la complexité du concept.

Nous proposerons, alors, à travers cette première section de circonscrire le phénomène de la RSE, en mettant l'accent sur son historique d'évolution, sa définition, ainsi que sur les diverses théories qui le fondent.

1.1. Genèse et historique d'évolution de la RSE

La RSE trouve son origine au 19^{ème} siècle. En effet, à l'époque, certains patrons se comportent déjà de façon « *socialement responsable* » envers leurs employés, en mettant à leur disposition des avantages tels que les services sociaux, la prise en charge de l'éducation de leurs enfants...etc. Ce comportement, que certains qualifient de paternaliste, leur permet de fidéliser leurs employés, mais surtout d'éviter les soulèvements sociaux⁸.

Néanmoins, il faut attendre le début du 20^{ème} siècle pour que le nouveau concept de RSE se développe et soit finalement accepté. En effet, avec le 20^{ème} siècle et la généralisation des lois sociales, cet esprit caritatif a reflué pour laisser place à de larges constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles, comme : la sécurité sociale, les conventions collectives ou les comités d'entreprise⁹. C'est ainsi que le monde des affaires a façonné peu à peu son nouveau modèle, même si l'apparition de firmes multinationales repose la question des relations entre l'entreprise et la société dès la fin de la seconde guerre mondiale.

En effet, jusqu'au début des années 1970, les entreprises ne se préoccupent que de leurs performances économiques. La satisfaction des actionnaires est leur priorité. Dans ce sens, l'économiste Milton Friedman rapporte, d'ailleurs, qu'il est dangereux pour une entreprise de

⁸ Stokkink. D, *La responsabilité sociétale : origine et définition*, collection working paper, Bruxelles, 2010, p. 4. Disponible en ligne sur : <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/la-responsabilite-societale-origine-et-definition> consulté le 12/03/2017.

⁹ Ibid.

se préoccuper d'autre chose que de la performance financière et de la recherche de profits pour les actionnaires¹⁰.

La responsabilité sociale des entreprises s'enracine, ainsi, dans la conjonction de divers mouvements, à partir des années 1970, avec la guerre du Vietnam, la politique de l'apartheid en Afrique du Sud, les accidents environnementaux (explosion de l'usine chimique de Bhopal, marée noire de l'Exxon Valdez, etc.) et les problématiques écologiques (réchauffement de la planète, destruction de la couche d'ozone, déforestation, etc.), mais aussi le désinvestissement des pouvoirs publics et la globalisation des échanges font naître une réflexion approfondie sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, qui connaîtra un développement dans les années 1990¹¹. En effet, certaines entreprises, pointées du doigt pour leurs pratiques et leurs impacts, par des campagnes menées par des ONG, des syndicats et des consommateurs, mettent en place des politiques constituant les prémisses de la RSE.

Aujourd'hui, la société attend des entreprises des performances économiques, mais également un engagement social, voire sociétal. À cet effet, les entreprises sont censées rendre des comptes sur leurs activités, leurs modes de fonctionnement, leurs conditions de travail et l'impact de leurs activités sur l'environnement, y compris dans le choix de leurs sous-traitants et fournisseurs, en développant une traçabilité sociale. Ce reporting s'adresse aux actionnaires, mais aussi aux clients, aux travailleurs, aux pouvoirs publics, aux associations et ONG, autrement dit, à toutes les parties prenantes de l'entreprise.

À présent, afin de répondre aux mouvements contestataires, aux pressions sociales, aux campagnes de dénonciation et aux exigences des investisseurs, les entreprises intègrent de plus en plus la responsabilité sociale dans leur mode de gestion. Par le biais de la RSE, les entreprises ne se montrent plus seulement intéressées par la recherche et la maximisation du profit, mais se préoccupent, également, de leurs impacts sur la société et l'environnement. Elles ont développé, pour ce faire, un certain nombre d'outils leur permettant de mettre en œuvre des pratiques socialement responsables et de communiquer sur ce thème, tel que : les codes de bonne conduite, les chartes éthiques et bien d'autres encore.

¹⁰ Rodic. I- Mémoire d'études approfondies en études européennes, *Responsabilité sociale des entreprises : le développement d'un cadre européen*, Institut Européen de l'université de Genève, 2007, p. 17.

¹¹ Idem, p. 5.

1.1. 1. Historique d'évolution de la RSE

Pour parvenir à approcher le concept de la RSE, il serait plus pertinent de mettre en avant l'évolution de sa constitution, ainsi que de mettre en lumière la logique d'accumulation de connaissances renvoyant aux étapes précises de sa construction théorique. Pour ce faire, nous avons estimé convenable de citer certains auteurs connus comme précurseurs en la matière.

À cet égard, on considère que l'article pionnier dans le champ de la responsabilité sociale, intitulé « *The Changing Basis of Economic Responsibility* », date de 1916. Écrit par l'économiste américain, John Morice Clark¹². L'auteur, pourtant défenseur de la théorie économique, propose un contrôle social des affaires, c'est-à-dire un élargissement des responsabilités de l'entreprise dans le volet social.

Néanmoins, le père fondateur de la « *Corporate Social Responsibility* » (RSE), Howard Bowen en 1953 dans son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* », explique comment quelques centaines de grandes firmes constituent les véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points. Il définit, aussi, « *Le terme de doctrine de la responsabilité sociale, qui renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons* »¹³. Pour Bowen, faisant, ainsi, partie du courant de la « *Business Ethics* », la RSE représente l'obligation pour les dirigeants de poursuivre des politiques et de prendre des décisions en cohérence avec les valeurs de la société. C'est pourquoi, il préconise le recours aux audits sociaux pour évaluer la performance sociale de l'entreprise.

C'est ainsi qu'au cours des années 1960, plusieurs auteurs vont abonder dans ce sens. Pour Davis (1960) « *la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise* »¹⁴. Cet auteur admet, en effet, que la responsabilité d'un homme d'affaires et de son entreprise dépasse la simple recherche des performances économiques.

¹² Bouyouud. F- Thèse de doctorat en sciences de gestion, *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*, Conservatoire national des arts et métiers – CNAM de Lyon, 2010, p. 44.

¹³ Bowen. H, *Social Responsibilities of the Businessman*, Édition Harper & Brothers, New York, 1953, p. 6.

¹⁴ Bouyouud. F, op. cit, p. 44.

Frederick (1960), quant à lui, ajoute deux dimensions à cette analyse et reconnaît que la responsabilité d'une entreprise passe, également, par la manière dont elle va gérer ses ressources, mais aussi de manière collective dépassant de cette façon l'image du dirigeant qui gouverne tout. En ce sens, il écrit qu'« *En dernière analyse, la responsabilité suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise.* »¹⁵.

Trois années plus tard, Mc Guire (1963) affirme que « *l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations* »¹⁶.

Dans un autre ordre d'idées, Walton (1967) développe le concept de responsabilité mais à l'égard des cadres et des managers de l'entreprise et plus seulement à l'égard exclusif du dirigeant. En effet, selon lui, « *Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des top managers de l'entreprise, ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts.* »¹⁷.

À contresens de ce courant affirmant la nécessité pour les entreprises de prendre conscience qu'elles sont responsables de leur activité vis-à-vis de toutes leurs parties prenantes et pas uniquement de leurs actionnaires, Milton Friedman, en 1970, qui est un fervent monétariste, soutient que la responsabilité de l'entreprise est d'accroître ses bénéfices « *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* »¹⁸.

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

¹⁵ Bouyouf. F, op. cit, p.44.

¹⁶ Gond. J et Mullenbach. A, « *Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise* », Revue des Sciences de Gestion, n° 205, Paris, 2004, p. 93.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Rodic. I, op. cit, p. 17.

1.2. Définitions et dimensions de la RSE

Plusieurs définitions ont été avancées, différentes approches et orientations sont prises par les chercheurs pour cerner le concept de la RSE, sans pour autant qu'un consensus ne se dégage.

1.2.1. Définitions de la RSE

Après de nombreuses années de recherches, la RSE demeure jusqu'à présent une notion à contour flou, dont la définition fait encore l'objet de controverses et de divergences conceptuelles.

Cela s'explique principalement par un problème de vocabulaire touchant la notion de RSE. En effet, traduite directement de l'anglo-américain « *Corporate Social Responsibility* »¹⁹, la formule française la plus courante est « Responsabilité Sociale de l'Entreprise », où le « S » signifie tantôt « sociale », tantôt « sociétale ». Néanmoins, d'après M. Capron « *sous l'effet de l'usage croissant de l'anglais, le terme français « social » a tendance à englober également la dimension sociétale* »²⁰.

Même après plusieurs décennies, durant lesquelles de nombreux chercheurs se sont penchés sur la question, aucun réel consensus ne semble s'être établi afin de délimiter de manière définitive la notion de RSE.

Selon le père fondateur de la RSE moderne, Howard Bowen, « *la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société* »²¹. En effet, Bowen pense que l'entreprise a des obligations vis-à-vis des différentes parties prenantes et qu'elle doit comprendre l'impact de son action sur son environnement. La RSE doit, ainsi, être un moyen pour les entreprises d'atteindre des objectifs de la société civile tels que : la sécurité des personnes, la qualité de vie, la justice sociale, le développement personnel, le progrès et la stabilité économique... etc.

¹⁹ Rodic. I, op. cit, p. 69.

²⁰ Capron. M, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Édition La découverte, Paris, 2004, p. 12.

²¹ Bowen. H, op. cit, p. 6.

Tandis que pour A.B. CARROLL, «*la responsabilité sociale du business englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, éthiques, que d'autres attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné* »²². Autrement dit, l'auteur stipule que la RSE désigne la nécessité pour les entreprises à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques de la société dans leurs cultures, leurs stratégies, ainsi que dans leurs activités, et ce d'une manière transparente et responsable. Par conséquent, ceci se matérialise par la façon d'instaurer des pratiques exemplaires, de créer de la richesse et d'améliorer la société.

Bien qu'une vaste gamme de définitions potentielles soit disponible, celle que l'Union Européenne a présentée, dans son Livre vert « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* »²³, est la plus souvent utilisée. En effet, le Livre vert définissait clairement la notion de RSE, comme suite : « *la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par l'entreprise des préoccupations sociales et environnementale à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir, davantage, dans le capitale humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* »²⁴.

À ce titre, l'Union Européenne met l'accent sur le caractère volontaire de la RSE, ainsi que l'importance de la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes. Dès lors, les entreprises sont qualifiées d'être « *socialement responsables* », lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par la loi pour répondre à des besoins sociétaux.

Tout compte fait, nous pouvons conclure que la RSE revoie à l'ensemble des obligations normatives ou morales qui déterminent la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes, tout en assurant sa pérennité, voire sa croissance économique, afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures.

²² Rodic. I, op. cit, p. 13.

²³ Livre vert, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Disponible en ligne sur <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf> consulté le 14/03/2017.

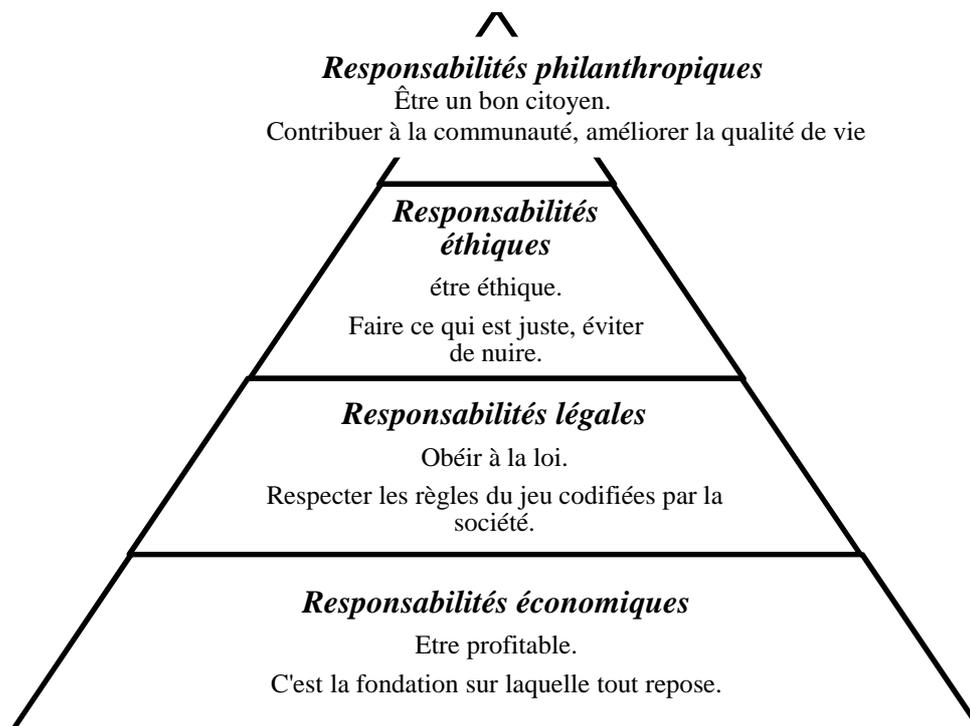
²⁴ Livre vert, op. cit, p. 31.

Enfin, à travers toutes ces définitions, on peut, donc, noter que malgré leurs différences, ces approches soulignent toutes, le nécessaire équilibre entre tous les partenaires de l'entreprise, rappelant que celle-ci n'a pas pour vocation unique de faire du profit. Il appartient, donc, aux dirigeants de rechercher le meilleur ajustement entre les impératifs économiques et les obligations sociétales.

1.2.2. Modélisation de la RSE

Outre la difficulté de définir le concept de la RSE, la modélisation de ce dernier constitue une véritable barrière à sa compréhension. Toutefois, le modèle de Carroll, plus connu de nos jours comme « *la pyramide de Carroll* »²⁵, est un des plus utilisés pour appréhender la RSE.

Selon Archie CARROLL, la responsabilité sociale des entreprises se hiérarchise sur quatre niveaux, qui sont représentés dans une pyramide par ordre d'importance relative, comme l'illustre la figure suivante :



Source : Delchet. K, *Développement durable : l'intégrer pour réussir*, Édition Afnor, St Just-la-pendue, 2007, p. 36.

²⁵ Carroll. A, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Édition Business Horizons, Indiana, 1991, pp. 39-48.

Dans la pyramide de Carroll, les quatre catégories de responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entre elles forme une composante de base de la responsabilité totale de l'entreprise²⁶. Ainsi, l'auteur distingue :

- En premier lieu, ***la responsabilité économique*** : l'entreprise se doit, pour exister, de générer des profits économiques.
- Vient en second lieu, ***la responsabilité légale*** : qui se réfère à la conformité, à l'application et au respect des lois de la société.
- On trouve en troisième lieu, ***la responsabilité éthique*** : elle se traduit par l'obligation des entreprises de faire ce qui est juste du point de vue de la société et, ainsi, agir en toute honnêteté et transparence.
- Et enfin la quatrième et la dernière responsabilité concerne le champ de la ***philanthropie***, qui fait référence aux entreprises citoyennes qui veillent à améliorer la qualité de vie de la société et à préserver les ressources de la communauté.

Le modèle de Carroll nous offre une réelle réconciliation entre les deux niveaux contradictoires de la responsabilité de l'entreprise. Toutefois, il a été critiqué, des années plus tard, par son initiateur lui-même, compte au caractère prioritaire des responsabilités et la négligence des confusions qui peuvent naître par la hiérarchisation des différents niveaux de la RSE²⁷.

1.3.Fondements théoriques de la RSE

Les contradictions et les divergences de conceptions touchant la RSE, proviennent, essentiellement, de l'absence d'un cadre théorique capable de justifier toutes les dimensions de cette notion. Il devient, alors, nécessaire de revenir aux fondements théoriques et aux disciplines de référence, desquels la RSE tire sa légitimité, pour développer un cadre conceptuel adéquat susceptible de fournir une conceptualisation valide du construit.

²⁶ Rodic, I, op. cit, p. 13.

²⁷ Adjtoutah, T- Mémoire de Magistère en Management et Organisation, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise et Risques Sociaux de l'entreprise*, Université de Tunis el Manar, 2011, P. 14.

À cet effet, plusieurs approches théoriques ont été développées pour décrire et analyser l'interaction des organisations et de la société, ainsi que la façon dont les décisions liées aux problématiques sociales sont entreprises, parmi elles : la théorie des parties prenantes, la théorie néo-institutionnelle et la théorie du contrat social²⁸.

1.3.1. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est le cadre de référence pour ancrer théoriquement la RSE. D'après CAPRON, « *Lorsqu'on parle aujourd'hui de responsabilité sociétale d'entreprise, il est devenu courant de dire qu'il s'agit pour l'entreprise de satisfaire les attentes de ses parties prenantes* »²⁹.

Le terme parties prenantes apparaît pour la première fois dans la littérature du management en 1963, dans un article de la « *Stanford Research Institute* », mais c'est seulement grâce à l'ouvrage « *strategic management : a stakeholder approach* » de Freeman, en 1984, que ce terme s'est répondu sous la définition suivante « *tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la poursuite des buts organisationnels* ».

Dans ce sens, on distingue généralement trois catégories de parties prenantes³⁰, à savoir :

- **Les parties prenantes primaires**, directement impliquées dans le processus productif, à l'exemple des actionnaires, salariés, clients, fournisseurs ;
- **Les parties prenantes secondaires**, ayant des relations reposant sur un contrat implicite avec l'entreprise, telles que : ONG, collectivités territoriales... ;
- **Les parties prenantes muettes**, à l'instar de la faune et la flore ; et
- Enfin, il convient de rajouter à cette typologie **les tiers absents**, comme les générations futures.

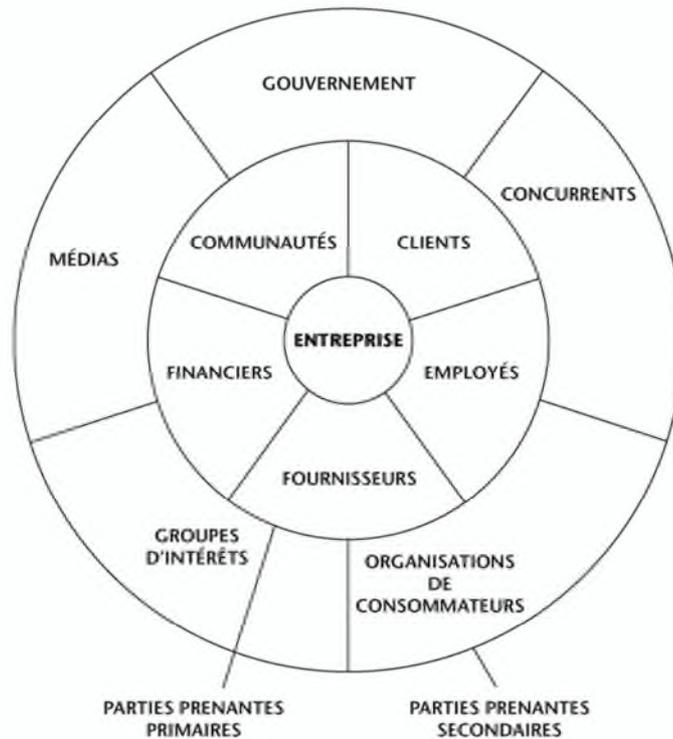
Présentons par la figure ci-après les différentes parties prenantes de l'entreprise.

²⁸ Adjtoutah. T, op. cit, pp. 16-18.

²⁹ Capron. M, *La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? : Enjeux théoriques et pratiques*, Université Paris 12 – Val-de-Marne, 2007, p. 1. Disponible en ligne sur : <http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/Michel%20CAPRON> consulté le 14/03/2017.

³⁰ Boucher. M et Rendtorff. J, *La théorie des parties prenantes en management stratégique*, Édition La Découverte, Paris, 2014, pp. 40-45.

Figure N° 02 : La roue des parties prenantes de l'entreprise



Source : Boucher. M et Rendtorff. J, *La théorie des parties prenantes en management stratégique*, Édition La Découverte, Paris, 2014, p. 42.

Le schéma ci-dessus présente l'interdépendance, la complexité et le grand nombre d'acteurs ayant une influence directe ou indirecte sur la vie de l'entreprise. Ainsi, la théorie des parties prenantes (TPP), stipule que l'entreprise s'insère dans un réseau social caractérisé par une « constellation »³¹ d'intérêts concurrents qu'il convient de satisfaire, même s'il apparaît impossible de tout pleinement y répondre. De ce fait, chaque groupe de parties prenantes doit être pris en compte par l'entreprise lors de la définition de ses objectifs et de sa mission.

En effet, la TPP se fonde essentiellement sur l'idée selon laquelle les activités de l'entreprise touchent directement ou pas, volontairement ou non, plusieurs acteurs de son environnement. Ainsi, le rôle du manager n'est plus résumé à la seule satisfaction des actionnaires, mais s'étend encore plus à toutes les parties qui affectent, ou sont susceptibles d'affecter, les objectifs organisationnels. Par conséquent, cela met l'entreprise face à des responsabilités étendues, bien au-delà de la maximisation du profit ou du respect de la loi.

³¹ Capron. M, op. cit, p. 251.

Le but de cette théorie, comme de la plupart des autres théories dans le domaine de l'économie, est de maximiser un certain output positif ou de le minimiser s'il est négatif. Cependant, il existe une troisième possibilité. En tenant compte des intérêts des autres, l'entreprise peut non seulement diminuer les risques d'affaires, mais aussi, à travers un dialogue, découvrir de nouvelles occasions d'affaires et, ainsi, lancer de nouveaux programmes de développement, dont les enjeux ne s'apparentent pas seulement à la création de profit à court terme, mais également à la maximisation des bénéfices économiques et sociaux à long terme.

1.3.2. La théorie néo-institutionnelle

Selon cette théorie, la compréhension du fonctionnement des organisations ne se fait, d'une part, qu'à travers l'acceptation du fait qu'elles sont connectées et inter-reliées entre elles, et de l'autre, qu'elles sont construites par leur environnement. En effet, en incorporant des pratiques institutionnalisées par l'extérieur, les organisations prennent le statut de « *bonnes organisations* » et deviennent alors estimables aux yeux de la société, entre autres leurs existences dans l'environnement sont, ainsi, maintenues. Pour ce faire, les entreprises adoptent, alors, certaines démarches, telles que la RSE, uniquement pour correspondre aux attentes de la société, et parce qu'elles leur permettent, par conséquent, une certaine légitimité qui constitue la condition de leurs survies.

Selon la théorie néo-institutionnelle, la RSE est une démarche qui permet de mettre en œuvre des pratiques souhaitées par la société afin d'obtenir son soutien et d'acquérir une place en son sein. Ainsi, la RSE constitue, donc, la meilleure réponse aux pressions institutionnelles de l'environnement.

1.3.3. La théorie du contrat social

Cette théorie trouve son fondement dans le courant « *Business and Society* », qui s'intéresse à l'étude des interactions entre l'entreprise et son environnement social. Elle se base, ainsi, sur l'existence d'un contrat social entre l'entreprise et la société.

En effet, Donaldson et Dunfee ont cherché à justifier l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et son environnement et qui traduit la volonté générale du corps social. L'entreprise dans ce cas est substituée à l'État pour expliquer le droit que la société lui confère afin d'utiliser ses ressources. Keith et Davis, quant à eux, à travers la notion de « *loi de fer de la responsabilité* » montrent plutôt le caractère obligatoire du contrat entre

l'entreprise et la société, et qui s'impose du fait d'un jeu de pouvoir entre les deux. En effet, la société accorde un certain pouvoir pour l'entreprise en contrepartie de ses services, mais il découle de ce transfert de pouvoir un engagement et une responsabilité que l'entreprise doit assumer³².

En outre, la RSE dans ce cas est directement liée à l'existence d'un contrat social entre l'entreprise et la société, où l'entreprise doit remplir des fonctions que lui assigne la société, sous peine de perdre sa légitimité et de se voir retirer le pouvoir dont elle dispose.

Section 02 : Caractérisation et contextualisation de la RSE

Les débats actuels sur la pertinence et l'importance de la RSE ne portent pas sur la nécessité de faire évoluer les droits sociaux ou de prendre en compte la contrainte environnementale, mais renvoient plutôt à la façon d'y parvenir et au rôle des dirigeants dans cette évolution. C'est dans cette perspective, que plusieurs principes relevant de la RSE ont été générés par diverses organisations institutionnelles.

De nos jours, les entreprises sont soumises à une série de pressions exercées par des acteurs de plus en plus nombreux. À cet effet, celles-ci devraient, donc, adopter et mettre en application des stratégies de réponse responsables qui permettraient de renverser les contraintes vécues passivement pour en faire une opportunité stratégique proactive.

Dans cette seconde section, l'accent sera mis, en premier lieu, sur les divers soubassements institutionnels et normatifs servants de référentiel à la responsabilité sociale des entreprises. Une attention particulière sera portée, en deuxième lieu, sur les principes servant de pilier à la RSE, ainsi que sur rôle des divers acteurs en la matière, et enfin, une présentation des multiples enjeux et obstacles d'un management responsable, seront exposés en dernier lieu.

2.1.Fondements institutionnels et normatifs de la RSE

Outre les modèles théoriques, il existe aujourd'hui de nombreux textes de référence ayant pour ambition de promouvoir la RSE, en énonçant les principes clés susceptibles de guider les entreprises dans leurs démarches d'intégration d'un management dit responsable. Toutefois, il est important de rappeler que ces textes ne sont pas coercitifs et que leurs principes ne sont adoptés par les entreprises que sur la base du volontariat. Néanmoins, par ces propositions

³² Adjtoutah. T, op. cit, p. 18.

incitatives, les institutions internationales et étatiques créent un climat propice aux initiatives de mise en place de la RSE.

2.1.1. Fondements institutionnels de la RSE

Les textes présentés ci-après sont à visée internationale ou mondiale. Nous évoquerons, dans un premier temps, les principes directeurs de l'OCDE puis le Global Compact de l'ONU, le référentiel de l'ISO et enfin le livre vert de l'Union Européenne, répondant, ainsi, à une logique chronologique.

2.1.1.1. Les principes directeurs de l'OCDE

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) est une organisation internationale, créée en 1961, dont la mission est de promouvoir des politiques d'amélioration du bien-être économique et social dans le monde entier³³.

Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales constituent, pour les questions touchant à la RSE, l'instrument de référence le plus largement accepté par les gouvernements dans un cadre multilatéral. Ainsi, de nombreux gouvernements, représentant toutes les régions du monde, adhèrent à ces principes, et formulent ensuite des recommandations à destination de leurs entreprises.

En outre, les principes directeurs de l'OCDE ont été révisés cinq fois depuis leur adoption en 1976, la dernière fois en 2011³⁴. Ces révisions permettent de s'assurer que ces prémices demeurent un outil pertinent de promotion d'une conduite responsable des entreprises, en prenant en compte les changements du paysage économique.

En effet, ces principes directeurs fournissent un cadre reconnu à l'échelle internationale, favorisant l'adoption par les grandes entreprises de comportements socialement responsables dans le contexte de la mondialisation. Dans les versions révisées de 2000 et 2011, ces principes accordent une place importante aux éléments liés à la RSE. Depuis l'an 2000, l'OCDE publie chaque année un rapport décrivant les mesures prises par les gouvernements pour respecter leur engagement avec, certaines années, une attention particulière portée à une

³³ St2s ET toi, *Fiche de présentation de l'OCDE*. En ligne sur : <https://sites.google.com/site/st2settoi/premiere/pole-1/comment-apprecier-l-etat-de-sante-et-le-bien-etre-social/question-2/fiche-de-presentations-de-l-ocde> consulté le 17/03/2017.

³⁴ OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. En ligne sur : <http://www.oecd.org/fr/investissement/mne/principesdirecteursdelocdealintentiondesentreprisesmultinationales.htm> consulté le 17/03/2017.

thématique spécifique, par exemple le rapport de 2004 se concentre sur les questions environnementales³⁵.

2.1.1.2. Le Global Compact de l'ONU

À la différence des principes directeurs pour lesquels les États sont les signataires et jouent ensuite un rôle de relai auprès des entreprises en traduisant ces principes en recommandations, le Pacte Mondial (ou Global Compact) de l'ONU est une initiative qui s'adresse directement aux dirigeants des entreprises. Les prémisses de cette résolution remontent au forum économique de Davos en 1999³⁶.

Lancé par Kofi Anna en juillet 2000, le Pacte Mondial se donne pour ambition de responsabiliser les entreprises afin qu'elles prennent davantage en compte les impacts sociaux et environnementaux liés au processus de mondialisation. Le Pacte Mondial demande, ainsi, aux entreprises d'adopter, de soutenir et de mettre en place, au sein de leurs sphères d'influences, un ensemble de valeurs fondamentales relatives à quatre grands domaines³⁷, à savoir : les droits de l'Homme, les conditions de travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Ces quatre domaines sont ensuite déclinés en dix principes.

Par ailleurs, le Pacte Mondial n'est pas un instrument de réglementation mais une initiative volontaire des entreprises qui s'engagent à prendre des mesures pour modifier leur fonctionnement, de façon à intégrer ces principes dans leurs stratégies et dans leurs activités quotidiennes. Ainsi, les entreprises impliquées dans ce processus signent un accord appelé « *Communication sur le progrès* »³⁸, par lequel elles s'engagent à produire un rapport annuel décrivant les modalités de leur mise en œuvre des principes du pacte mondial, ainsi qu'un exemple de bonne pratique rendant compte de leurs progrès.

Réellement, bénéficiant d'une bonne visibilité et de la forte caution des Nations Unies, le Pacte Mondial a, immédiatement, été soutenu par une cinquantaine de groupes multinationaux, aujourd'hui ce sont près de 4700 entreprises qui adhèrent à ce Pacte, malgré la décision prise par les Nations Unies, en 2008, d'exclure certaines entreprises participantes

³⁵ OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Les Éditions de l'OCDE, Paris, 2011, p.11.

³⁶ Le Pacte Mondial des Nations unies (Global Compact), *Initiation au reporting extra-financier*. En ligne sur : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/> consulté le 17/03/2017.

³⁷ Ibid.

³⁸ Agence ICOM, *communication sur le progrès : Global Compact*. En ligne sur : <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/26221/original/global%20compact%202012-3007.pdf?1375178571> consulté le 17/03/2017.

qui n'avaient pas fait preuve de réels engagements écologiques et sociaux pendant plusieurs années consécutives³⁹. Ainsi, l'organisation veut s'assurer du réel engagement des entreprises en maintenant cette menace d'exclusion comme moyen de pression sur les entreprises adhérentes.

2.1.1.3.L'Organisation Internationale de Normalisation

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), associant 170 pays, a été créée à la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946 afin de faciliter l'unification internationale des normes industrielles. Ainsi, l'ISO est une fédération internationale d'organismes de normalisation regroupant 162 instituts nationaux, à l'instar de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), dont le secrétariat central, situé à Genève, assure la coordination de l'ensemble⁴⁰.

En effet, l'ISO est le plus grand producteur et éditeur mondial de normes internationales, qui permet, ainsi, d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins plus généraux de la société. À cet égard, cette organisation internationale souhaite se positionner en « réservoir » d'idées pour toute organisation souhaitant allier développement durable et responsabilité sociétale. Ce projet a été initié en 2001 par des organisations de consommateurs inquiets face aux pratiques de certaines multinationales et des conséquences que cela pouvait avoir sur les conditions de travail et de vie des populations. Ainsi, l'une des nombreuses normes ISO, applicable au strict domaine de la RSE est la norme ISO 26000⁴¹, ayant pour objectifs d'aider une organisation à prendre en charge ses responsabilités sociétales, et ce en fournissant des lignes directrices pour rendre opérationnelle la RSE au sein des organisations, notamment au sein des entreprises.

2.1.1.4.Le livre vert de l'Union Européenne

L'Union Européenne a également développé à l'échelle régionale un outil incitant les entreprises à s'engager volontairement dans une démarche de transparence et de responsabilité. Ce document, appelé livre vert, a pour vocation de « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ». Publié dans sa première version en

³⁹ Pacte mondial des Nations Unies, *L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale*, Bureau du Pacte mondial des Nations Unie, 2008, p. 5. Disponible en ligne sur : https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global_Compact/GC_Brochure_French.PDF consulté le 17/03/2017.

⁴⁰ ISO, *À propos de l'ISO*. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/about-us.html> consulté le 18/03/2017.

⁴¹ Helfrich. V, « *Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? : Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale* », Revue de l'organisation responsable, Vol. 5, n°1, Paris, 2010, p.54.

juillet 2001, son but est de renforcer le débat autour de la thématique de la RSE en insistant sur la nécessité de l'implication des entreprises, qui « *doivent collaborer avec les pouvoirs publics pour trouver des moyens innovants de faire progresser leurs responsabilités sociales* »⁴².

Le livre vert couvre, ainsi, un nombre important de sujets, tels que : les restructurations d'entreprises dans une optique socialement responsable, la promotion d'un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que les codes de conduite et droits sociaux au sein de l'entreprise. Concrètement, ce livre vert est composé de deux parties : une section "interne" consacrée à la pratique de la RSE impliquant les employés sous l'angle de la santé et de la sécurité, entre autres ; et une section "externe" traitant de la RSE du point de vue de toutes les parties prenantes (collectivités locales, communauté internationale, partenaires commerciaux)⁴³.

En développant la RSE sous ses différents aspects, ce document tend à démontrer aux entreprises la nécessité de leur collaboration pour l'amélioration du bien commun. On retrouve, ainsi, dans cette initiative européenne le mécanisme d'impulsion et de persuasion institutionnelle. De ce fait, cette conjugaison de pression de la part de la société civile et des pouvoirs publics pose les bases d'une démarche responsable de l'entreprise.

2.1.2. Fondements normatifs de la RSE

Comme nous l'avons souligné précédemment, un ensemble de normes et de standards appliqués à la RSE ont été définis par des organisations institutionnelles. En effet, ces référentiels sont plus que des définitions, ils fournissent les termes, les principes, les pratiques et les grilles d'analyse de la RSE. Ces standards permettent, ainsi, de promouvoir une utilisation et une mise en œuvre commune de la RSE dans toutes les organisations.

Le tableau ci-après présente une synthèse des principales normes et standards se rapportant à la RSE.

⁴² Livre Vert, op. cit, p. 3. Disponible en ligne sur <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf> consulté le 18/03/2017.

⁴³ Ibid.

Tableau N°01 : Synthèse des référentiels de la RSE

<i>Référentiels</i>	<i>Présentation</i>
ISO 9001	Cette norme fournit une structure (un système de gestion de la qualité) qui aide les organisations à s'assurer que leurs produits et leurs services sont de qualité et toujours adaptés de manière à satisfaire les exigences de la clientèle de l'entreprise, ainsi que de s'améliorer constamment.
ISO 14001	Cette norme fournit une structure (un système de gestion de l'environnement) qui aide une organisation à gérer et à réduire au minimum ses impacts négatifs sur l'environnement et à s'améliorer en permanence.
OHSAS 18001	Cette norme fournit une structure qui aide les organisations à gérer leurs programmes de santé et sécurité au travail, afin de garantir la sécurité et le bien-être des employés et de s'améliorer continuellement.
SA 8000	Cette norme concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants ou du travail forcé. Il existe deux types d'engagements, dans ce sens, pour les entreprises : le certificat en cas de respect des normes pour la production, ainsi que le statut membre si les critères sont également respectés pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.
SD 21000	Cette norme est conçue comme un guide, est donc non certifiable, pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise.
AA 1000	Cette norme, qui comprend des lignes directrices et un volet développement professionnel, fournit une approche systématique de la responsabilisation organisationnelle qui est axée sur les parties prenantes. Elle est conçue pour améliorer la reddition de comptes et le rendement en favorisant l'apprentissage par l'implication des parties prenantes.
ISO 26000	La présente norme fournit un ensemble de lignes directrices universelles, regroupant la globalité des thèmes de la responsabilité sociétale. Elle apporte une définition aboutie de la RSE et des

	préconisations quant à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation. Elle représente, ainsi, un référentiel de bonnes pratiques en entreprise, en mettant en avant sept questions centrales, ainsi que divers domaines d'action de la responsabilité sociale des entreprises.
--	---

Source : AFNOR, *développement durable : vers une nouvelle gouvernance des entreprises*, Édition afnor, saint Denis-la plaine, 2003, p.16-17.

2.2.Principes généraux et acteurs de la RSE

Afin d'apporter une base éclairée permettant d'appréhender et de circonscrire le phénomène de la responsabilité sociale des entreprises, nous présenterons dans ce qui suit les divers principes servant de pilier à la RSE, ainsi que les nombreux acteurs ayant contribué à son développement.

2.2.1. Principes généraux de la RSE

Lorsqu'une organisation aborde et pratique la responsabilité sociale, son objectif primordial est de maximiser sa contribution au développement durable. Dans cette intention, bien qu'il n'y ait pas de liste définitive des principes de la RSE, il convient que les organisations prennent en compte les sept principes énoncés par la norme ISO 26000 soulignés ci-après, afin d'intégrer une démarche de responsabilité sociale⁴⁴ :

2.2.1.1.La redevabilité

Le principe est le suivant: « *il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement.* »⁴⁵. En effet, ce principe suggère que l'organisation accepte un examen approprié de ses activités et le devoir de réponse correspondant.

Ainsi, la redevabilité implique d'une part, pour la direction l'obligation de pouvoir répondre des intérêts des mandants de l'organisation et d'autre part, pour l'organisation l'obligation de pouvoir répondre du respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités. De plus, la redevabilité de l'impact général de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, implique également que le degré jusqu'auquel l'organisation est comptable

⁴⁴ ISO, *NORME INTERNATIONALE ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, les éditions ISO/TMB, Suisse, 2010, pp. 12-16.

⁴⁵ Idem, p. 12.

de ses décisions et activités envers ceux qui en sont affectés, ainsi qu'envers la société en général, varie en fonction de la nature de l'impact exercé et des circonstances.

En étant redevable, l'organisation aura un impact positif à la fois sur elle-même et sur la société. En effet, le degré de cette redevabilité peut varier, mais il convient qu'il aille, toujours, de pair avec l'ampleur du pouvoir exercé. Les organisations détenant, ainsi, le pouvoir décisionnaire sont censées porter plus d'attention à la qualité de leurs décisions et de leur contrôle. En outre, la redevabilité englobe également le fait d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise.

À cet effet, il convient que l'organisation, particulièrement l'entreprise, réponde:

- Des impacts de ses décisions et activités sur la société, l'environnement et l'économie, notamment en matière de conséquences négatives importantes; et
- Des actions réalisées pour prévenir toute répétition des impacts négatifs involontaires et imprévus.

2.2.1.2. La transparence

Le principe est le suivant: « *il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement.* ».⁴⁶

Le principe de la transparence stipule, qu'il convient que l'organisation diffuse de manière claire, juste et exhaustive les politiques, décisions, ainsi que les activités dont elle est responsable, de même que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement. De plus, il est préférable que ces informations soient disponibles, actualisées, basées sur des faits et présentées de manière claire et objective, pour permettre aux parties prenantes d'évaluer avec justesse l'impact des décisions et activités de l'organisation sur leurs intérêts.

Néanmoins, cette transparence ne nécessite pas de rendre publiques des informations exclusives et n'entraîne pas la mise à disposition d'informations confidentielles ou qui contreviendraient à des obligations juridiques, commerciales ou touchant à la sécurité et à la vie privée.

⁴⁶ISO, op. cit, p. 13.

Dans ce sens, il convient que l'organisation fasse preuve de transparence en ce qui concerne:

- La manière dont ses décisions sont prises, appliquées et revues, y compris pour la définition des rôles, responsabilités, redevabilités et pouvoirs déclinés sur les différentes fonctions au sein de l'organisation;
- Les normes et les critères par rapport auxquels elle évalue ses propres performances en matière de responsabilité sociétale; et
- Ses performances dans des domaines d'action de responsabilité sociétale importants et significatifs.

2.2.1.3. Comportement éthique

Ce principe stipule qu'il convient que le comportement de l'organisation soit fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité. Ces valeurs impliquent que l'organisation se préoccupe d'autrui, des animaux et de l'environnement et qu'elle s'engage à traiter l'impact de ses décisions et activités sur les intérêts des parties prenantes.

Ainsi, une organisation doit favoriser activement l'adoption d'un comportement éthique⁴⁷:

- En adoptant et en appliquant les standards de comportement éthique reconnus à l'échelle internationale dans le cadre des travaux de recherche impliquant des sujets humains ; et
- En établissant et en entretenant des mécanismes de surveillance et des contrôles pour mettre en place un comportement éthique, le vérifier et le soutenir.

2.2.1.4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes

Le principe est le suivant: « *il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde.* »⁴⁸.

Bien que les objectifs de l'organisation puissent se limiter aux intérêts de ses propriétaires membres, clients ou mandataires sociaux, d'autres individus ou groupes peuvent, également, avoir des droits et exprimer des demandes ou des intérêts spécifiques qu'il convient de prendre

⁴⁷ ISO, op. cit, p. 14.

⁴⁸ Ibid.

en compte. Collectivement, ces individus ou groupes constituent les parties prenantes de l'organisation. À cet égard, il convient que l'organisation identifie et tienne pleinement compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation et réponde, en conséquence, aux préoccupations que celles-ci expriment.

2.2.1.5. Respect du principe de légalité

Le principe de légalité se réfère à la primauté du droit et, en particulier, à l'idée d'une part, qu'aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autre part, que les pouvoirs publics y sont également soumis⁴⁹. Ce principe sous-entend généralement que les lois et la réglementation sont écrites, diffusées publiquement et appliquées de manière équitable conformément à des procédures établies.

Dans le contexte de la responsabilité sociale, le respect du principe de légalité implique qu'une organisation se conforme à toutes les législations et réglementations en vigueur. Cela signifie, qu'il convient que l'organisation prenne des mesures pour prendre connaissance des lois et réglementations en vigueur, ainsi, que pour informer ceux qui font partie de l'organisation qui sont tenus d'observer et de mettre en œuvre les mesures en question.

De ce fait, il est préférable que l'organisation fasse en sorte que ses relations et activités soient en accord avec le cadre juridique applicable et prévu, ainsi que d'examiner périodiquement sa conformité aux lois et réglementations en vigueur.

2.2.1.6. Prise en compte des normes internationales de comportement

Ce principe stipule qu'il convient qu'une organisation prenne en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité⁵⁰. Autrement dit, les organisations, notamment les entreprises, sont contraintes de respecter des lois qui vont au-delà des réglementations internes à leurs pays. Il s'agit, donc, de prendre en compte les droits coutumiers à l'international, les principes généralement acceptés de droit international, ainsi que les accords intergouvernementaux reconnus.

Toutefois, dans les pays où la législation et sa mise en application contredit les normes internationales de comportement, il convient que l'organisation s'efforce de les prendre en compte dans toute la mesure du possible.

⁴⁹ ISO, op. cit, p. 15.

⁵⁰ Ibid.

2.2.1.7. Respect des droits de l'Homme

Le principe est le suivant: « *il convient qu'une organisation respecte les droits de l'Homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité* »⁵¹. En effet, à travers ce principe, les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence, ainsi que de veiller à ce que leurs propres collaborateurs ne se rendent pas complices de violations de ces droits.

Tout compte fait, il est à noter que l'ensemble de ces principes se présentent sous forme de normes de bonne conduite conformes aux lois applicables dans la sphère d'activité d'une organisation, et plus particulièrement d'une entreprise. Ils forment, ainsi, les caractéristiques de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

2.2.2. Acteurs de la RSE

Si les différents acteurs de la vie économique et sociale s'accordent sur la nécessité d'une responsabilité sociale, leurs objectifs en la matière sont multiples et parfois contradictoires. Ce présent point s'attache à faire connaître les principaux acteurs, faisant pression sur l'entreprise, en vue d'amener cette dernière à s'engager dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale. Nous distinguons, ainsi, le rôle de l'État, puis celui des principaux groupes de pression que forment les organisations internationales, les consommateurs et les syndicats.

2.2.2.1. L'État

Dans les systèmes démocratiques, où l'opinion publique est sensible aux arguments environnementaux, les élus se doivent d'agir en matière de RSE. Pour cela, ils ne sont pas dépourvus de moyens d'action, économiques et réglementaires, vis-à-vis des entreprises. Ainsi, sur le plan national et international, l'État se présente de plus en plus comme un acteur responsable dans les domaines sociaux et environnementaux⁵².

En effet, deux facteurs clés quant au rôle de l'État en matière de RSE peuvent être distingués. Tout d'abord, l'État agit en produisant des réglementations diverses et variées, qui impactent les entreprises sur les plans : économique, social et environnementale. De plus, l'État a surtout un rôle d'incitateur, dans la mesure où il doit faciliter la mise en œuvre de la

⁵¹ ISO, op. cit, p. 16.

⁵² Depret. M.H et al, *Développement Durable et Responsabilité Sociale des Acteurs*, Édition L'Harmattan, Paris, 2009, p. 29.

RSE, avec des aides, des conseils, des outils réglementaires et juridiques qui s'adaptent bien à la réalité des entreprises.

En outre, l'État édicte, par ailleurs, de nombreuses lois et réglementations, qui peuvent inciter à « *produire responsable* » et faciliter la prise de responsabilité des entreprises. Ces dispositifs normatifs sont plus ou moins incitatifs ou contraignants, tel que : les réglementations sur les systèmes d'épuration, obligation d'embaucher des salariés handicapés⁵³... etc. En adhérant à des réglementations et traités internationaux destinés à promouvoir la responsabilité sociale ou environnementale, l'État incite à la responsabilité de tous les acteurs de la société.

2.2.2.2. Les Organisations Non Gouvernementales (ONG)

La montée en puissance des multinationales a eu pour corollaire le développement quantitatif et qualitatif d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), ayant pour but de réguler les excès du capitalisme du marché. Seulement, toute ONG répond à certaines caractéristiques constitutives, entre autres, il s'agit d'une entité de droit privé, à vocation internationale ayant des activités visant le bien commun, dont la finalité est purement désintéressée⁵⁴.

En effet, les ONG, seules ou en partenariat avec d'autres acteurs, notamment les syndicats, participent également à l'impératif de la RSE de trois manières complémentaires. Tout d'abord, en prônant une consommation plus responsable. Ensuite, en incitant les entreprises et les autres acteurs de la société à adopter des comportements socialement et écologiquement responsables. Enfin, en faisant preuve, auprès des grandes entreprises cotées, d'un activisme actionnarial sociétal ou en promouvant les investissements éthiques ou socialement responsables⁵⁵. De ce fait, les démarches d'action de ces organismes reposent, ainsi, soit sur l'instauration d'un partenariat avec les entreprises en vue de mettre en place certaines initiatives en matière de RSE, soit en faisant pression sur les sociétés par l'intermédiaire des consommateurs ou des actionnaires.

Les ONG disposent, à cet effet, de nombreux outils alliant dialogue et concertation. Leurs actions vont de l'information au boycott de certains produits, tels que : les organismes

⁵³ Depret. M.H et al, op.cit, p. 32.

⁵⁴ Descolonges. M et Saincy. B, *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Édition La Dispute, Paris, 2004, p.97.

⁵⁵ Depret. M.H et al, op.cit, p. 38.

génétiqnement modifiés, de certaines entreprises ou de certains pays, comme : l'Afrique du Sud du temps de l'apartheid, en passant par des campagnes de sensibilisation, de prévention ou de formation, des partenariats avec d'autres acteurs et un activisme médiatique ciblé. Les ONG ont, également, un important pouvoir normatif puisque certaines d'entre elles sont à l'origine de nombreux labels, normes et standards, nationaux ou internationaux, en matière de RSE⁵⁶.

2.2.2.3. Les organisations de consommateurs

De nos jours, les consommateurs ont un rôle important à jouer pour encourager les entreprises à adopter un comportement socialement responsable. En effet, les consommateurs s'enquièreent, de plus en plus, des conditions sociales et environnementales dans lesquelles ont été fabriqués les produits qu'ils consomment et deviennent ainsi des « *consomm'acteurs* »⁵⁷. Dès lors, ces acteurs ont divers moyens d'action pouvant influencer les entreprises à intégrer une approche RSE. Ces actions se matérialisent, notamment, par l'achat de produits respectant les dimensions sociales et environnementales et le boycott des autres produits. C'est ce qui est qualifié de démarche de consommation responsable ou éthique.

Cette démarche n'est, cependant, possible que si les consommateurs disposent de l'information nécessaire à leur choix. C'est le rôle que se donnent les organisations de consommateurs⁵⁸ qui sont, de plus en plus, nombreuses à aider à ce choix en publiant des renseignements sur les produits consommés et en établissant des tests comparatifs de produits comportant des indications sociales ou écologiques.

2.2.2.4. Les organisations syndicales

Les syndicats ont l'avantage d'avoir une présence permanente dans l'entreprise. Ils apparaissent, ainsi, comme des tiers susceptibles de contrôler et d'alerter l'opinion publique en cas d'abus de la part de l'entreprise. En effet, si les syndicats semblent des acteurs incontournables de la défense de la dimension sociale au niveau international, ils n'ont pas tout de suite intégré le mouvement de la RSE, percevant longtemps la référence au développement durable comme inutile. Toutefois, face à la nécessité et à l'expansion des pratiques de la RSE, les syndicats ont cherché à développer un standard en la matière. Dans ce

⁵⁶ Depret. M.H et al, op.cit, p. 39.

⁵⁷ Marketing durable, *Consom'acteur*. En ligne sur <http://www.marketingdurable.net/consomacteur> consulté le 22/03/2017.

⁵⁸ Depret. M.H et al, op.cit, p. 40.

sens, la *Confédération Internationale des Syndicats Libres (CISL)* a défini, en 1997, un « *code de conduite-modèle* » pour les entreprises souhaitant se lancer dans la RSE, qui a ensuite été adopté par un certain nombre d'ONG. D'autres initiatives, telles que la conclusion d'« *accords-cadres* » par secteur, entre certaines entreprises et les Fédérations Syndicales Internationales ont été élaborées⁵⁹.

En conclusion, il semble que l'entreprise, aujourd'hui, est sommée de s'engager dans des politiques de responsabilité sociale, non plus seulement sous les pressions classiques de type actionnariales et salariales, mais également sous la pression grandissante de la société civile, les groupes de pression, et même des États. Jusqu'alors volontaire, la responsabilité sociale de l'entreprise apparaît désormais, de plus en plus, comme une nécessité ou une quasi-obligation.

2.3.Enjeux et obstacles de la RSE

Engager une démarche de responsabilité sociale n'est pas qu'un engagement philosophique et désintéressé, cela peut être un levier actif sur plusieurs grands enjeux auxquels l'entreprise s'efforce de répondre pour assurer sa pérennité. Dans ce sens, à travers ce qui suit nous exposerons les divers enjeux, ainsi que certains obstacles se rapportant à l'engagement social et environnemental des entreprises.

2.3.1. Les enjeux de la RSE

Les enjeux de la responsabilité sociale peuvent être nombreux. Ainsi, intégrer une démarche RSE dans sa stratégie permet à l'entreprise de bénéficier de plusieurs avantages, à savoir :

2.3.1.1.Les enjeux stratégiques de la RSE

La RSE est un enjeu stratégique dans la mesure où elle permet d'améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise, ainsi que la fidélité des consommateurs⁶⁰. En effet, si ces derniers restent sensibles aux arguments classiques de vente, comme le rapport qualité/prix, ils demeurent, de plus en plus, intelligibles à l'image d'une entreprise responsable, engagée, voire, solidaire.

⁵⁹Depret. M.H et al, op.cit, p. 41.

⁶⁰ Bergeron. P, *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006 p.839.

Concrètement, s'engager dans une démarche RSE peut être un moyen d'obtenir un meilleur ancrage au niveau local, qui peut favoriser la fidélisation des clients, étant donné que les entreprises trouvent leurs clients directement dans leurs communautés de proximité. Ainsi, tisser des liens avec cette communauté et les autorités locales, en participant aux activités locales et en limitant les nuisances pour les riverains, permet à l'entreprise d'augmenter son capital social⁶¹ et, par conséquent, de créer une relation de confiance avec la société.

Il faut également noter, qu'une entreprise responsable a de meilleures chances d'entretenir de bonnes relations avec ses partenaires d'affaires, dont les fournisseurs et, éventuellement, les sous-traitants⁶². À cet effet, établir des liens durables de confiance peut faciliter les transactions, voire les accélérer.

De plus, il est important de souligner que les exigences de la RSE peuvent se transformer en directives ou en réglementations⁶³. Ainsi, les entreprises en avance dans les domaines sociaux et environnementaux, qui vont au-delà du simple respect de la législation, se démarquent des autres entreprises, entre autres des concurrents, ce qui leur facilite l'obtention de contrats et peut, dès lors, leur permettre de gagner des parts de marché considérables.

En outre, une démarche de RSE permet de mieux gérer les risques sociaux et environnementaux, ainsi que de réduire les risques juridiques de mise en cause de la responsabilité civile du chef d'entreprise.

2.3.1.2. Les enjeux économiques de la RSE

Il existe, également, des intérêts économiques à se lancer dans un programme de responsabilité sociale, notamment en matière de réduction des coûts, d'amélioration de la productivité et d'augmentation de l'efficacité de l'entreprise.

En effet, une entreprise responsable sait maîtriser ses coûts environnementaux. Dès lors, le management environnemental et les économies d'énergie sont le résultat d'une diminution des consommations de l'entreprise⁶⁴. L'exemple le plus intuitif, dans ce sens, est la chasse au gaspillage qui est mise en œuvre pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources. Cette pratique a, par conséquent, un impact économique

⁶¹ Torrès. O, *Les PME*, Édition Dominos Flammarion, Paris, 1999, p. 71.

⁶² Igalens. J et Joras. M, *La responsabilité sociale de l'entreprise : Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Éditions Organisation, Paris, 2002, p. 14.

⁶³ Ferone. G, « *Origines et enjeux de la notation sociale et environnementale* », in *Problèmes économiques*, n°2863, Paris, 2004, pp. 53-56.

⁶⁴ Laville. E, *L'entreprise verte*, Édition Village Mondial, Paris, 2002, p. 131.

positif immédiat sur l'entreprise, car elle permet à la fois une performance environnementale et un rendement financier.

De plus, la RSE présente un autre avantage économique pour les entreprises, dans la mesure où, de nouvelles opportunités commerciales peuvent naître grâce à son implication de dans des activités nouvelles ou réorientées⁶⁵. Il s'agit, par exemple, de se positionner sur des marchés porteurs, notamment en matières d'innovations environnementales, ou de créer des produits correspondant à de nouvelles attentes, et ce en exploitant des niches de marché qui débouchent aujourd'hui sur des réussites économiques, à l'instar de l'alimentation biologique.

En outre, s'engager dans une stratégie d'entreprise plus responsable aboutit souvent à la remise en question de l'organisation même de l'entreprise. En effet, au cours du développement d'une démarche de RSE, les acquis sont revisités, c'est particulièrement le cas pour les entreprises qui souhaitent obtenir une certification ISO 9001 ou autres. Ainsi, avant d'être certifiée et chaque année après la certification, l'organisation de l'entreprise est étudiée et remise en question dans une perspective d'amélioration continue⁶⁶. Par conséquent, le chef d'entreprise est en mesure de noter les défaillances, il peut alors y remédier, ce qui se révèle être souvent à l'origine de gain de productivité et de réduction des coûts, notamment des coûts de non-qualité, permettant, ainsi, d'optimiser la performance économique d'une entreprise⁶⁷.

2.3.1.3. Les enjeux de la RSE liés aux ressources humaines

De nos jours, il est de plus en plus complexe pour une entreprise de recruter et de fidéliser les salariés, car le montant des salaires et les responsabilités ne sont plus des arguments suffisants. Dans certains secteurs, le marché de l'emploi est inflexible et des départs massifs à la retraite s'annoncent. C'est dans ce contexte, que le recrutement et la fidélisation des meilleurs éléments représentent un enjeu crucial pour toute entreprise.

Aujourd'hui, il semble beaucoup plus facile de mobiliser les individus autour du respect de l'environnement, du souci des générations futures et du contrat social qu'avec des objectifs économiques⁶⁸. À cet effet, la RSE dans une entreprise peut être un facteur de différenciation

⁶⁵ La franchise CUB INK, « Commerce éthique : un potentiel énorme, dans *La tribune des entrepreneurs* », n°5, juin 2007, pp. 74-75. Disponible en ligne sur <http://www.toute-la-franchise.com/news-1462-commerce-ethique-un-potentiel-énorme.html> consulté le 25/03/2017.

⁶⁶ Fauconnet. C - Mémoire de master, *Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale*, Université lumière Lyon 2, 2007, p. 38.

⁶⁷ Ferone. G et al, *Ce que développement durable veut dire : Comprendre, comment faire, prendre du recul*, Éditions Organisation, Paris, 2003, p. 124.

⁶⁸ De Perthuis. C, *La génération future a-t-elle un avenir?*, Édition Belin, Paris, 2003, p. 83.

pour une personne en recherche d'emploi. Le recrutement peut être, ainsi, facilité, dans la mesure où, les valeurs sociales et environnementales respectées par l'entreprise deviennent un critère déterminant pour le choix d'un employeur.

Lorsqu'une entreprise s'engage dans la RSE, les salariés y adhèrent également, ils se sentent utiles, ce qui représente un important élément de motivation. En effet, si les politiques et actions de la RSE sont bien diffusées au sein de l'entreprise, elles constitueront un facteur d'identification et renforceront la fierté d'appartenance des salariés⁶⁹. Ceci entraînera, dès lors, un renforcement de la culture de l'entreprise engendrant, ainsi, un climat de confiance en son sein, qui suscitera des aboutissements positifs sur l'engagement et la loyauté du personnel et développera, par conséquent, l'efficacité globale de l'entité.

En outre, une démarche RSE peut renforcer encore davantage le dialogue entre les dirigeants et leurs collaborateurs. En effet, une plus grande transparence est exigée au sein de l'entreprise lors de sa mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale. Ainsi, un dirigeant responsable doit permettre, à titre d'exemple, à ses salariés de s'exprimer sur l'organisation du travail, de participer aux décisions concernant les conditions de travail...etc. De cette manière, les salariés se sentent considérés, ce qui limitera l'apparition de conflits sociaux⁷⁰.

De plus, la réorganisation de l'entreprise, qui est souvent liée à la mise en place de la RSE, contribue à améliorer les conditions de travail pour l'ensemble du personnel et également à réévaluer les règles de sécurité appliquées en son sein⁷¹. À cet égard, si les entreprises améliorent l'environnement dans lequel elles évoluent, il en résulte une plus grande prospérité à long terme. Les programmes de qualité de vie au travail, par exemple, permettront aux employés de travailler dans un milieu plus agréable, ce qui augmenterait leur productivité, tout en réduisant le taux de renouvellement et d'absentéisme dans l'entreprise.

En outre, porter une attention particulière à la satisfaction des salariés de l'entreprise permet de réduire le risque social et de stimuler leurs productivités. Pareillement, la mobilisation du personnel autour des valeurs sociales et environnementales partagées contribue à une plus forte implication au projet de l'entreprise.

⁶⁹ Jounot. A, *100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable*, Édition AFNOR, Paris, 2010, p. 16.

⁷⁰ Lassalle Saint-Jean. C et al, *La société, une affaire d'entreprise? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Éditions Organisation, Paris, 2007, p. 104.

⁷¹ Fauconnet. C, op.cit, p. 39.

2.3.2. Les obstacles de la RSE

Malgré le fait que les avantages de la RSE soient nombreux, s'engager dans une démarche de responsabilité sociale peut s'avérer être un processus complexe, difficile à envisager et coûteux, nécessitant des investissements importants qui ne portent leurs fruits qu'à moyen ou long terme, notamment pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME).

En effet, bien que des bénéfices soient à attendre d'une telle démarche, aussi bien pour les très grandes entreprises que pour les PME. On constate que ces dernières ont plus de difficultés que les grandes entreprises et les multinationales dans leur mise en place d'un management responsable. À cela deux principales raisons peuvent être énumérées, à savoir :

2.3.2.1. Des ressources difficiles à mobiliser

Ces ressources difficilement mobilisables pour les PME sont de différents ordres. En effet, il ne s'agit pas seulement des moyens financiers, mais également des moyens humains et des ressources en temps⁷². Ainsi, à la différence de la grande entreprise, les PME doivent faire face à un manque de ces trois moyens, dans le cas où elles souhaitent s'impliquer dans une démarche responsable.

2.3.2.2. Une organisation spécifique peu propice à une démarche de RSE

La propriété et la direction de l'entreprise, étant souvent confondues dans une PME, dans la mesure où son organisation est concentrée autour du chef d'entreprise⁷³, ce dernier subit, dès lors, peu ou pas du tout la pression des actionnaires au sujet de la RSE. Ajoutons à cela, l'absence d'influence syndicale qui incite rarement ce chef d'entreprise à s'engager dans des pratiques socialement responsables. Or, il ne peut pas y avoir de RSE si les salariés n'ont pas la possibilité de s'exprimer. En outre, les contraintes des autorités publiques seraient moindres sur les PME que sur les grandes entreprises, en particulier en matière d'environnement.

⁷² Observatoire des PME européennes, « *Les PME et les responsabilités sociales et environnementales* », Édition DG Entreprises, Pays Bas, 2002, pp. 45-46.

⁷³ Torrès. O, po. cit, p. 65.

Conclusion

À l'origine, les entreprises tiraient leur légitimité de leurs capacités à produire des biens et services marchands, en utilisant les ressources nécessaires. Cependant, les effets environnementaux et sociaux des systèmes de production, de jadis, sont actuellement significativement négatifs. Ainsi, la prise en considération de ces éléments est, depuis quelques années, au fondement d'un vaste mouvement militant pour l'adoption d'une logique de développement soutenable.

De ce fait, la RSE a connu des développements considérables depuis les premières réflexions théoriques de Bowen « *social responsibilities of the businessman* » en 1953. En effet, partant des principes de l'éthique, se rapportant ensuite aux problèmes sociaux et environnementaux, la RSE arrive, aujourd'hui, à interpeller les dirigeants des entreprises quant à leur rôle dans son évolution.

Dans ce sens, les entreprises qui, confrontées aux risques d'une réglementation plus sévère de leurs activités, et en réponse à la demande pressante des marchés, notamment des investisseurs et des consommateurs, ainsi qu'à l'activisme d'Organisations Non Gouvernementales affectant leur réputation, s'efforcent de légitimer leurs actions en adoptant de nouveaux critères de décision, dits de management responsable.

Par ailleurs, l'adoption d'une stratégie de responsabilité sociale par les entreprises leur donne l'occasion d'améliorer leurs performances. En effet, la RSE n'est pas autant une question de coûts ou de contraintes qu'une question d'avantages financiers et sociaux garantis, d'anticipation des risques, de source d'opportunités d'affaires, d'innovation et d'avantages compétitifs. En outre, l'effet immédiat, d'une telle démarche, est une meilleure image de l'entreprise, mais également l'autorisation implicite de la société pour qu'elle fasse durablement du profit légitime.

Introduction

Définie par l'Union Européenne comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* »⁷⁴, la responsabilité sociale des entreprises fait, de nos jours, partie des préoccupations majeures des organisations. En effet, désormais très concernées par les enjeux de la RSE, certaines entreprises font le choix de changer profondément leurs comportements et leurs pratiques, que ce soit dans une logique volontaire ou de façon contrainte par la réglementation, en vue d'améliorer l'impact de leurs décisions et actions sur les environnements : économique, social et naturel.

Par ailleurs, cette initiative questionne, toutefois, le management stratégique que les entreprises doivent adopter afin de mettre en œuvre leur démarche RSE. Pour ce faire, la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale des organisations, ambitionne justement de proposer des recommandations et des principes universels d'actions dans le but de faciliter l'intégration et l'opérationnalisation de la RSE dans le management des entreprises.

Par son désir d'adhésion à l'OMC et l'ouverture de ses marchés à l'extérieur, l'Algérie se voit rattrapée par le concept du développement durable et de la RSE, par conséquent, ses entreprises se retrouvent contraintes de suivre le mouvement. En effet, sur le plan institutionnel et législatif, l'Algérie avance dans le sens de privilégier les questions relevant du développement durable, de la gouvernance et de la responsabilité sociale. Ceci se traduit, notamment, par la ratification de diverses conventions internationales relatives à la RSE et par la création de plusieurs organes activant dans ce domaine.

Après avoir présenté dans le premier chapitre les généralités de la responsabilité sociale et mis en évidence son importance stratégique pour les entreprises, nous évoquerons dans ce deuxième chapitre, le management responsable des entreprises conformément à la norme ISO 26000. Pour ce faire, nous exposerons, dans une première section, l'ingénierie de la RSE au sein d'une entreprise au regard de la norme ISO 26000. La deuxième section, quant à elle, mettra l'accent sur un état des lieux de la réalité des pratiques de la responsabilité sociale en Algérie.

⁷⁴ Livre vert, op. cit, p. 7.

Section 01 : Intégration de la RSE au sein d'une entreprise au regard de la norme ISO 26000

La responsabilité sociale d'une entreprise qui découle à l'origine d'une décision politique de ses dirigeants, demande pour se matérialiser, un management stratégique adapté. Pour ce faire, certaines entreprises s'emparent des lignes directrices contenues dans la norme ISO 26000, afin de concevoir, lancer et ensuite piloter une démarche cohérente et structurée dans ce domaine.

Nous proposerons, alors, à travers cette première section de circonscrire la démarche d'intégration de la RSE au sein d'une entreprise, en présentant, dans un premier temps, la norme ISO 26000 qui lui sert de socle, et en portant une attention particulière, dans un second temps, à l'utilisation des lignes directrices de cette norme pour le déploiement d'une stratégie de management responsable dans l'entreprise.

1.1. Présentation de la norme ISO 26000

La norme ISO 26000, est un référentiel international portant sur la responsabilité sociale des organisations, développé par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Cette norme, dense d'une centaine de pages, publié le 1er novembre 2010, a été élaborée suivant une approche multi-parties, désignant, ainsi, le fruit d'une collaboration de centaines d'experts de 90 pays et de 40 organisations internationales, telles que : l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le pacte mondial, l'OCDE ou encore le Global Reporting Initiative (GRI), dont le rôle est de représenter et de consulter systématiquement les parties prenantes, notamment : les consommateurs, les gouvernements, le milieu du travail, les ONG, le milieu des experts-conseils..., tant dans les pays développés que dans les pays en développement, entre lesquels l'équilibre est recherché de manière constante⁷⁵.

La norme ISO 26000 fournit des lignes directrices relatives à la responsabilité sociale pour tout type d'organisation, des secteurs privés, publics et à but non lucratif, de grande ou de petite taille, et opérant dans les pays développés ou en développement, dans l'objectif d'en faciliter la compréhension et en partager une approche commune au niveau international. En effet, ce référentiel définit les concepts clés, les principes et les domaines d'action de la responsabilité sociale, ainsi que les attentes associées des différentes parties prenantes, et fournit, également,

⁷⁵ Brun. E, *100 questions pour comprendre et agir : comprendre ISO 26000*, Éditions AFNOR, Paris, 2011, p.4.

des recommandations pour l'intégration d'un comportement socialement responsable au sein de l'ensemble de l'organisation.

Par ailleurs, il est à noter que la norme ISO 26000 est une norme d'application volontaire qui ne peut pas faire l'objet d'une certification. Concrètement, « *la certification est l'activité par laquelle un organisme tiers et indépendant atteste que l'entreprise satisfait aux exigences d'un référentiel* »⁷⁶. Or, si on s'en tient à cette règle, la norme ISO 26000 est, ainsi, non certifiable puisqu'elle ne fournit que des recommandations à travers des lignes directrices et ne fixe, par conséquent, pas d'exigences. De plus, il convient de se pencher sur la pertinence même d'une certification RSE, car il est difficilement envisageable d'avoir un audit de certification dans ce domaine, étant donné que les axes de performance visés seraient multiples⁷⁷.

En outre, une démarche RSE implique de pouvoir se situer par rapport aux enjeux de son territoire d'implantation et de son secteur d'activité. Elle vise autant les activités que les produits de l'entreprise, de plus, les besoins et les attentes à satisfaire concernent divers acteurs dits « *parties prenantes* ». Ainsi, évaluer la démarche de responsabilité sociale d'une organisation, implique de se poser des questions, tant sur les pratiques déployées que sur les résultats obtenus relatifs aux différents piliers du développement durable, ce qui s'avère difficile à réaliser.

1.1.1. Structure de la norme ISO 26000

La norme ISO 26000 reprend l'architecture classique des normes, à savoir un domaine d'application, des définitions et des chapitres techniques pour structurer sa mise en œuvre. En effet, cette norme est divisée en sept sections, appelées « articles », qui s'appliquent, d'une part à circonscrire le phénomène de la responsabilité sociale, et d'autre part, à définir sept questions centrales, auxquelles sont associés une trentaine de domaines d'action portant sur le processus de mise en œuvre de la RSE. Enfin, la norme est complétée par deux annexes et une bibliographie. (Une vue d'ensemble de l'architecture de la norme ISO 26000 sera présentée dans l'**Annexe N°01**.)

⁷⁶ Organisation Internationale de Normalisation, *certification*. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/certification.html> consulté le 12/04/2017.

⁷⁷ Jounot. A, op. cit, p. 67.

Le tableau ci-après, expose de manière synthétique les éléments et la structure de la norme ISO 26000.

Tableau N°02: Synthèse de la structure et des éléments de la norme ISO 26000

Titre de l'article	Numéro de l'article	Description du contenu de l'article
Domaine d'application	Article 1	Définit le domaine d'application de la norme internationale et identifie certaines de ses limites et exclusions.
Termes et définitions	Article 2	Fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre la compréhension de la RSE et l'utilisation la norme.
Appréhender la responsabilité sociétale	Article 3	Décrit les conditions et les facteurs importants ayant eu une incidence sur le développement de la RSE et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il décrit, également, le concept de RSE en soi ; ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations.
Principes de la responsabilité sociétale	Article 4	Introduit et explique les principes de la RSE.
Identifier sa Responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes	Article 5	Traite des deux pratiques de la RSE et donne, également, des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de la RSE, ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation
Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale	Article 6	Explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale. Des informations sont, également, fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la RSE, sur les considérations et principes connexes, ainsi que sur les actions et attentes associées en termes de RSE.
Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Article 7	Fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut des lignes directrices sur la communication en rapport avec la RSE, 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	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 RSE dans l'ensemble de l'organisation.

Abréviations	Annexe B	Contient les abréviations utilisées dans la norme ISO 26000.
Bibliographie		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 norme ISO 26000.

Source : ISO, *NORME INTERNATIONALE ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, les éditions ISO/TMB, Suisse, 2010, p. 9.

1.1.2. Présentation des questions centrales de la norme ISO 26000

Afin de définir le périmètre de sa responsabilité sociale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation traite les questions centrales suivantes⁷⁸:

1. la gouvernance de l'organisation;
2. les droits de l'Homme;
3. les relations et conditions de travail;
4. l'environnement;
5. la loyauté des pratiques;
6. les questions relatives aux consommateurs; et
7. les communautés et le développement local.

Ces questions centrales traitent des impacts économiques, environnementaux et sociaux les plus probables auxquels sont confrontées les organisations en vue de maximiser leur contribution au développement durable. Ainsi, chacune de ces questions comprend un éventail de domaines d'action spécifiques que l'organisation doit prendre en considération lorsqu'elle identifie sa responsabilité sociale. En outre, les lignes directrices relatives à chaque domaine comprennent un certain nombre d'actions qui sont censées être accomplies par l'organisation, ainsi que des attentes concernant la manière dont, cette dernière, est censée se comporter. Néanmoins, de nouveaux domaines d'action peuvent apparaître à l'avenir, étant donné que la responsabilité sociale est une notion dynamique qui reflète l'évolution des préoccupations sociales, environnementales et économiques de la société.

Ainsi, les lignes directrices de la responsabilité sociale des organisations, telles qu'elles sont traitées dans l'article 6 de la norme ISO 26000, se présentent comme suite :

⁷⁸ ISO, op. cit, p. 23.

1.1.2.1. Gouvernance de l'organisation

La gouvernance de l'organisation est la première question centrale à avoir été traitée dans la norme ISO 26000, elle désigne, ainsi, « *le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs* »⁷⁹. Dans ce sens, une gouvernance efficace, basée sur le respect de l'ensemble des principes de la RSE, est le facteur le plus important d'une démarche de responsabilité sociale, car elle permet à l'organisation d'intégrer avec efficacité cette démarche dans l'ensemble de sa structure, ainsi que d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités envers la société.

En outre, la gouvernance présente la particularité d'être, à la fois, une question centrale qui suscite des actions de la part des organisations, mais aussi un moyen d'augmenter la capacité de ces dernières à se comporter de manière responsable vis-à-vis d'autres questions centrales. Par ailleurs, la gouvernance, est la seule parmi les sept questions centrales à ne pas être déclinée en domaines d'action. Cependant, il est possible d'identifier quelques attributions, au sein de cette question, qui permettent de décrire et d'appréhender les caractéristiques du mode de gouvernance présent dans l'organisation.

Ainsi, huit domaines d'action peuvent caractériser cette question centrale⁸⁰, à savoir :

1. Principes, vision et valeurs ;
2. Approche stratégique et objectifs ;
3. Déploiement de la RSE ;
4. Surveillance des performances ;
5. Amélioration de l'organisation ;
6. Application du principe de redevabilité ;
7. Relations avec les parties prenantes ;
8. Respect des lois.

1.1.2.2. Droits de l'Homme

Les droits de l'Homme, est la deuxième question centrale à avoir été traitée dans la norme ISO 26000, ils désignent, ainsi, « *les droits fondamentaux et universels auxquels tous les êtres*

⁷⁹ ISO, op. cit, p. 3.

⁸⁰ Aubrun. M et al, *ISO 26000 responsabilité sociétale : comprendre, déployer et évaluer*, Éditions AFNOR, Paris, 2010, pp. 107-108.

humains ont droit »⁸¹. Dans ce sens, il existe deux grandes catégories de droits de l'Homme, la première regroupe les droits civils et politiques, comme le droit à la vie et à la liberté, l'égalité face à la loi. La seconde catégorie, quant à elle, regroupe les droits économiques, sociaux et culturels, tels que : le droit à la nourriture, le droit à l'éducation, le droit au travail⁸²...etc.

La norme ISO 26000 insiste sur le fait que la responsabilité des organisations dans le domaine des droits de l'Homme dépasse les seules obligations légales, considérant, ainsi, que le respect de ces droits constitue une des attentes majeures de la société à leur l'égard⁸³. De ce fait, les organisations ont le devoir et la responsabilité de respecter, de protéger et d'appliquer les droits de l'Homme. Cette responsabilité implique que celles-ci prennent des mesures proactives pour s'assurer du respect des droits de la personne, à la fois pour pallier les manquements d'un État dans ce domaine ou pour exercer son devoir de vigilance dans toute sa sphère d'influence.

Cette question centrale s'étend sur plusieurs domaines d'action⁸⁴, à savoir :

1. Devoir de vigilance ;
2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme ;
3. Prévention de la complicité ;
4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme ;
5. Discrimination et groupes vulnérables ;
6. Droits civils et politiques ;
7. Droits économiques, sociaux et culturels ; et
8. Principes fondamentaux et droits au travail.

1.1.2.3.Relations et conditions de travail

Les relations et conditions de travail d'une organisation sont traitées en troisième position par la norme ISO 26000, ils englobent, ainsi, « *toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance* »⁸⁵. Dans ce sens, ces relations de travail recouvrent le recrutement de travailleurs, la

⁸¹ ISO, op. cit, p. 27.

⁸² Ibid.

⁸³ Turcotte. M. F et al, *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*, Édition IEPF, Québec, 2011, p.39.

⁸⁴ ISO, op. cit, pp. 30-38.

⁸⁵ Couillet-Demaizière. C, *ISO 26000 en action : résultats et retours d'expériences*, Édition AFNOR, Paris, 2012, p. 18.

formation et le développement des compétences, la santé, la sécurité et l'hygiène au travail, ainsi que toutes les politiques affectant les conditions de travail, notamment le temps de travail et la rémunération. De plus, ceux-ci englobent, également, la reconnaissance des organisations de travailleurs, ainsi que leur participation aux négociations collectives en vue de traiter des questions sociales liées à l'emploi⁸⁶.

En effet, des relations et conditions de travail responsables ont un impact important sur la vie économique et sociale des personnes et des communautés, dans la mesure où ceux-ci sont indispensables pour prévenir les problèmes sociaux. Ils permettent, par conséquent, d'assurer la justice sociale, la stabilité et la paix, dans l'environnement interne et externe de l'organisation.

Cette question centrale s'étend sur plusieurs domaines d'action⁸⁷, à savoir :

1. Emploi et relations employeur/employé ;
2. Conditions de travail et protection sociale ;
3. Dialogue social ;
4. Santé et sécurité au travail ; et
5. Développement du capital humain.

1.1.2.4. Environnement

La société est, de nos jours, confrontée à de multiples défis environnementaux, tel que : la pollution et les changements climatiques, qui deviennent de plus en plus une menace pour la sécurité et la santé des humains, ainsi que pour le bien-être de la société, ce qui fait de l'environnement un aspect vital de la responsabilité des organisations⁸⁸. Dès lors, une organisation responsable doit, donc, limiter au minimum ses externalités négatives sur l'environnement. Pour ce faire, cette question centrale fournit des principes et des approches destinés à orienter les organisations dans l'examen de leurs pratiques et dans la mise en œuvre de modes de fonctionnement plus respectueux de l'environnement.

À ce titre, les organisations doivent porter une attention particulière aux principes énumérés ci-après⁸⁹ :

1. Prévention de la pollution ;

⁸⁶ ISO, op. cit, pp. 30-38.

⁸⁷ Couillet-Demaizière. C, op. cit, p. 19.

⁸⁸ Turcotte. M. F et al, op. cit, p. 71.

⁸⁹ Couillet-Demaizière. C, op. cit, p. 19.

2. Utilisation durable des ressources ;
3. Atténuation des changements climatiques et adaptation ; et
4. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels.

1.1.2.5.Loyauté des pratiques

La loyauté des pratiques représente la cinquième question traitée par la norme ISO 26000. Elle désigne « *une conduite éthique des transactions entre une organisation et l'ensemble de ses partenaires d'affaires* »⁹⁰. Dans ce sens, dans le domaine de la RSE, cette question centrale porte sur la façon dont une organisation utilise ses relations avec d'autres organisations, y compris les concurrents, afin de favoriser l'obtention de résultats positifs.

Pour ce faire, cette question centrale s'étend sur plusieurs domaines d'action⁹¹, à savoir :

1. Lutte contre la corruption ;
2. Engagement politique responsable ;
3. Concurrence loyale ;
4. Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur ; et
5. Respect des droits de propriété.

1.1.2.6.Questions relatives aux consommateurs

Toutes les organisations, fournissant des produits et services, ont des responsabilités vis-à-vis des consommateurs. En effet, chaque organisation doit garantir à tout individu une accessibilité aux produits et services, sans risquer de mettre en péril leur santé et leur bien-être. De ce fait, les principes de transparence et de redevabilité deviennent des enjeux majeurs encadrant les domaines d'action présentés par cette question centrale⁹².

Ainsi, les organisations doivent porter une bienveillance particulière aux sept points énumérés ci-après, afin d'être responsables envers les consommateurs⁹³, à savoir :

1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats ;
2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs ;
3. Consommation durable ;

⁹⁰ ISO, op. cit, p. 58.

⁹¹ Turcotte. M. F et al, op. cit, p. 17.

⁹² Brun. E, op. cit, p. 140.

⁹³ Turcotte. M. F et al, op. cit, p. 18.

4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs ;
5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs ;
6. Accès aux services essentiels ;
7. Éducation et sensibilisation.

1.1.2.7. Communautés et développement local

De nos jours, il est largement admis que les organisations entretiennent des relations constantes avec les communautés au sein desquelles elles opèrent et qu'elles peuvent, ainsi, contribuer à leur développement et à leur bien-être économique et social.

Dans le cadre de la RSE, l'implication des organisations auprès de leurs communautés est fondée sur les principes de légalité, de démocratie et de respect des droits de la personne, mais surtout, et avant tout, sur la reconnaissance, par l'organisation, qu'elle est une partie prenante de la communauté dans laquelle elle mène ses activités et qu'elle a des intérêts communs avec ses membres et ses groupes⁹⁴. Par conséquent, une telle implication maximisera les capacités et améliorera la qualité de vie de la communauté, tout en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs.

Pour ce faire, cette question centrale indique sept domaines d'action que doit assumer une organisation responsable par rapport à sa communauté⁹⁵, à savoir :

1. Implication auprès des communautés ;
2. Éducation et culture ;
3. Création d'emplois et développement des compétences ;
4. Développement des technologies et accès à la technologie ;
5. Création de richesses et de revenus ;
6. Santé ; et
7. Investissement dans la société.

En somme, il convient de rappeler qu'afin d'apporter une base éclairée sur la responsabilité sociale, la norme ISO 26000 fournit des questions centrales destinées à assister toutes

⁹⁴ ISO, op. cit, p. 72.

⁹⁵ Couillet-Demaizière. C, op. cit, p. 21.

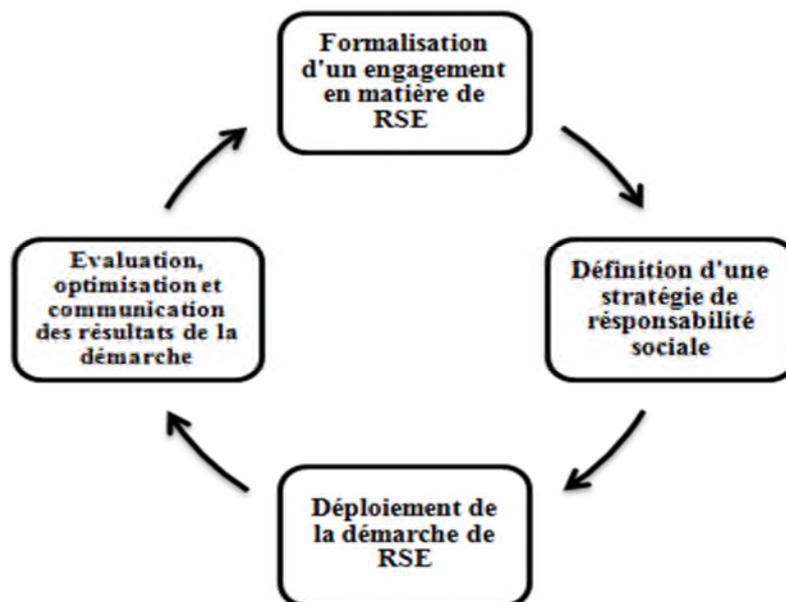
organisations à intégrer la RSE dans leurs manières d'opérer, ainsi qu'à déterminer les domaines d'action pertinents dont elles devront tenir compte.

1.2. Processus d'intégration de la RSE conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000

Outre les questions centrales permettant de circonscrire et de faciliter la compréhension de la responsabilité sociale, la norme ISO 26000 propose un processus et une méthodologie d'intégration de la RSE au sein d'une organisation au moyen de lignes directrices et de textes d'orientation. Néanmoins, la norme ne saurait prescrire un modèle unique, ni de considérer qu'une façon de faire soit plus pertinente que l'autre, dans la mesure où la définition et la mise en œuvre d'une démarche RSE doit s'adapter à la culture de l'entreprise, aux enjeux spécifiques de son secteur d'activité, aux attentes de ses parties prenantes, ainsi qu'au contexte juridique, politique et économique du pays de son siège⁹⁶.

Par ailleurs, il importe de faire savoir que les étapes d'une démarche d'intégration de la RSE, ne constituent pas forcément un processus linéaire, mais doivent, au contraire, être considérées comme pouvant s'enrichir mutuellement et nécessiter, dès lors, des allers et retours. Ainsi, la figure ci-après expose ces étapes de façon synthétique.

Figure N°03: Processus d'intégration d'une démarche RSE



Source : Établi par nos soins à partir de Sobczak. A et Minvielle. N, op. cit, p. 46.

⁹⁶ Sobczak. A et Minvielle. N, op. cit, p. 45.

1.2.1. Formalisation de l'engagement en matière de RSE

La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale modifie souvent, profondément, les manières de penser et de faire des différentes équipes d'une entreprise. Dès lors, il semble essentiel, avant toute action, que les dirigeants de celle-ci formalisent leurs engagements en matière de RSE. Pour ce faire, il s'agit de préciser, tout d'abord, leurs ambitions et leurs degrés d'engagement dans ce domaine, ainsi que de s'interroger sur les conséquences d'un tel engagement sur la mission et les valeurs de l'entreprise.

1.2.1.1. Préciser les ambitions de l'entreprise en termes de RSE

La prise en compte des enjeux économiques, sociaux et environnementaux est devenue incontournable pour un nombre croissant d'entreprises qui répondent, ainsi, aux attentes de leurs parties prenantes ou les anticipent. Toutefois, il est à noter une grande diversité dans le niveau d'engagement des entreprises en matière de RSE⁹⁷. En effet, certaines d'entre elles développent une approche minimaliste et avant tout réactive, en se limitant à répondre aux enjeux les plus graves et les plus urgents au fur et à mesure qu'elles sont interpellées par l'une de leurs parties prenantes. D'autres entreprises, au contraire, mettent en place des stratégies globales et proactives, afin de s'affirmer comme leader dans le domaine de la RSE et renforcer, par conséquent, leurs performances, ainsi que l'engagement de leurs parties prenantes.

Concrètement, en se tenant à une démarche minimaliste, l'entreprise peut, tout au plus, espérer limiter les risques les plus importants sur son activité, sans pouvoir mettre en valeur son engagement social ou environnemental. Au contraire, une stratégie de responsabilité sociale plus ambitieuse peut permettre à l'entreprise de se profiler parmi ses parties prenantes comme un pionnier dans ce domaine et renforcer, par conséquent, leur degré d'engagement à son égard. De ce fait, cette démarche peut être valorisée et, ainsi, constituer un avantage compétitif envers certaines catégories de clients, de salariés, d'actionnaires ou d'autres parties prenantes.

En outre, la norme ISO 26000 préconise un engagement durable en matière de RSE, de la part des dirigeants et des autres acteurs de l'entreprise, notamment des organes de gouvernance les plus élevées⁹⁸. Pour ce faire, il convient que ces derniers passent en revue toutes les questions centrales exposées dans la norme, afin d'identifier les domaines d'action les plus

⁹⁷ Sobczak. A et Minvielle. N, op. cit, p. 48.

⁹⁸ ISO, op. cit, p. 86.

pertinents en lien avec les décisions et activités de l'entreprise, ainsi que les plus importants pour sa démarche RSE.

1.2.1.2. Redéfinition de la mission et des valeurs de l'entreprise

Au-delà de la définition du niveau d'ambition que l'entreprise veut atteindre en matière de RSE, ainsi que des domaines d'action les plus pertinents pour sa démarche, l'engagement de celle-ci dans une stratégie de responsabilité sociale peut conduire ses dirigeants à redéfinir sa mission et ses valeurs.

En effet, la norme ISO 26000 stipule que pour faire de la responsabilité sociale un élément important et effectif du fonctionnement de l'entreprise, il convient, dès lors, que celle-ci intègre les principes de la RSE, ainsi que les domaines d'action traités dans le cadre des questions centrales de la norme, dans sa mission et ses aspirations⁹⁹.

En outre, la mission de l'entreprise est souvent complétée par une liste de valeurs, auxquelles celle-ci attache de l'importance et qui doivent guider l'action des salariés. Concrètement, ces valeurs permettent de caractériser la culture de l'entreprise et visent à fédérer ses équipes. Ainsi, une ambition forte de l'entreprise en matière de RSE devrait, donc, trouver une traduction au niveau de ses valeurs.

Par ailleurs, si le processus de définition ou de redéfinition de la mission et des valeurs de l'entreprise doit être piloté par ses dirigeants, il peut également permettre une implication plus large des parties prenantes¹⁰⁰, en particulier des salariés qui sont les premiers concernés par l'intégration d'une démarche RSE, afin d'intégrer leurs attentes à l'égard de l'entreprise dans ce domaine.

1.2.2. Définition de la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise

La norme ISO 26000 stipule que pour garantir le succès d'une démarche de responsabilité sociale, il est essentiel d'impliquer les parties prenantes de l'entreprise dans la définition de sa stratégie dans ce domaine. Pour ce faire, les dirigeants doivent commencer par identifier les parties prenantes de l'entreprise et étudier leurs attentes à son l'égard. Ensuite, il s'agit d'analyser avec eux les enjeux et les priorités de l'entreprise en matière de RSE, et enfin de définir, comme pour toute stratégie, des objectifs précis, ainsi que des plans d'action associés.

⁹⁹ISO, op. cit, p. 90.

¹⁰⁰Sobczak. A et Minvielle. N, op. cit, p. 54.

1.2.2.1. Identification et analyse des attentes des parties prenantes

Alors que c'est aux dirigeants de définir en amont l'engagement et le niveau d'ambition de l'entreprise dans le domaine de la RSE, la mise en place d'une telle démarche suppose un processus plus partagé impliquant l'ensemble des parties prenantes. À cet effet, d'après la norme ISO 26000, il convient pour les dirigeants de l'entreprise de commencer par identifier leurs parties prenantes, les plus pertinentes, pour les engager dans la démarche de RSE de l'entreprise dès la définition de ses enjeux et de sa stratégie dans ce domaine¹⁰¹.

À ce titre, la norme ISO 26000 préconise, une fois avoir identifié les parties prenantes, d'analyser leurs attentes à l'égard de l'entreprise dans le domaine de la RSE, mais également leurs apports potentiels¹⁰² afin d'améliorer l'impact de celle-ci sur ses environnements : économique, social et naturel. Pour ce faire, les dirigeants peuvent analyser les discours de chaque catégorie de parties prenantes ou alors les interroger directement.

Néanmoins, il est à noter que les attentes des diverses parties prenantes peuvent être de nature très différente. En effet, alors que certaines parties prenantes peuvent ne s'intéresser qu'à un seul enjeu bien identifié, d'autres, au contraire, peuvent avoir des exigences plus larges sur tout un ensemble de dimensions. Dès lors, les réponses des dirigeants face à ces deux types d'attentes ne sauraient être les mêmes. Concrètement, dans le premier cas, il s'agit de définir une stratégie détaillée permettant de démontrer des progrès précis sur l'enjeu en question. Dans le second cas, l'objectif consiste à définir, en revanche, une stratégie globale et cohérente sur l'ensemble des dimensions de la RSE.

En outre, les attentes des parties prenantes peuvent, également, différer dans la mesure où certaines sont de nature économique, d'autres de nature sociale ou environnementale, et d'autres encore de nature transversale¹⁰³. Dans cette situation, les stratégies à développer par l'entreprise doivent varier pour s'adapter au mieux aux diverses attentes de leurs parties prenantes.

Réellement, la plupart du temps, les revendications des parties prenantes à l'égard de l'entreprise sont, évidemment, un mélange de tous ces divers types d'attentes. Néanmoins, il semble important pour les dirigeants de celle-ci de comprendre les spécificités des exigences de chaque catégorie de parties prenantes pour pouvoir s'y adapter au mieux.

¹⁰¹ Turcotte. M. F et al, op. cit, p. 120.

¹⁰² ISO, op. cit, p. 94.

¹⁰³ Sobczak. A et Minvielle. N, op. cit, p. 68.

1.2.2.2. Diagnostiquer les enjeux et risques des activités de l'entreprise

Définie par la norme ISO 26000, comme « *un processus d'apprentissage avec les différentes parties prenantes pour améliorer l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel* »¹⁰⁴, la RSE ne saurait correspondre à un modèle unique ou à un catalogue d'actions à mettre en œuvre quels que soient le secteur et la taille de l'entreprise, ou encore son contexte. Ainsi, le défi, mais également l'intérêt d'une démarche de responsabilité sociale, consiste à développer une stratégie et des actions adaptées aux spécificités de chaque entreprise. De ce fait, il semble indispensable que les dirigeants analysent de manière approfondie les enjeux et risques spécifiques des activités de leurs entreprises sur les environnements : économique, social et naturel.

En effet, pour mener cette analyse, les dirigeants de l'entreprise peuvent s'appuyer sur les divers domaines d'action contenus dans les sept questions centrales de la norme ISO 26000. Par ailleurs, il est à noter que dans certains secteurs, il existe des référentiels plus spécifiques qui mettent en évidence les enjeux prioritaires pour les entreprises concernées, tel que : les Principes des Nations Unies pour l'Investissement Responsable destiné aux acteurs de la finance¹⁰⁵.

Au-delà du secteur, la norme ISO 26000 indique, également, que l'analyse des enjeux en matière de RSE doit aussi prendre en compte la taille de l'entreprise¹⁰⁶. En effet, pour une entreprise de petite taille, ses enjeux seront avant tout évalués au niveau local. De plus, on n'attend pas d'elle d'intégrer d'emblée l'ensemble des enjeux de la RSE et qu'elle soit exemplaire sur toutes ses dimensions. Ce qui importe, avant tout, c'est que l'entreprise se situe dans une démarche de progrès visant à améliorer, petit à petit, l'impact de ses activités sur les environnements : économique, social et naturel.

En revanche, les enjeux de la responsabilité sociale sont plus larges et plus globaux pour une entreprise de plus grande taille. En effet, l'un des enjeux les plus importants pour les dirigeants d'une grande entreprise consiste, donc, à diffuser les principes de la RSE parmi tous ses salariés, voire également parmi ses fournisseurs et sous-traitants, afin de créer un processus d'apprentissage organisationnel permettant d'intégrer ces différents principes à tous les niveaux

¹⁰⁴ ISO, op. cit, p. 8.

¹⁰⁵ Sobczak. A et Minvielle. N, op. cit, p. 70.

¹⁰⁶ ISO, op. cit, pp. 84-85.

de l'entreprise et à améliorer durablement l'impact de ses activités sur les environnements : économique, social et naturel.

1.2.2.3. Définition des objectifs et des plans d'actions

L'analyse des enjeux spécifiques de l'entreprise en matière de RSE permet aux dirigeants d'élaborer une stratégie qui correspond à leurs ambitions dans ce domaine. Pour ce faire, cette stratégie doit préciser à la fois les objectifs concernant les enjeux identifiés comme prioritaires, ainsi que les plans d'action permettant de les atteindre.

Compte tenu de l'ampleur des enjeux en matière de RSE, au sens de la norme ISO 26000, il convient que les dirigeants de l'entreprise fixent un nombre limité de priorités parmi l'ensemble des actions ayant été identifiées, dans les lignes directrices de la norme, comme pouvant améliorer l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement. Pour définir ces priorités, les dirigeants peuvent tenir compte de trois principaux paramètres, à savoir : l'impact des actions sur l'entreprise et son environnement, la perception de ces actions par les parties prenantes, ainsi que leur faisabilité¹⁰⁷. En outre, une fois les actions prioritaires identifiées, la norme ISO 26000 préconise aux entreprises de définir des objectifs précis en matière de RSE pour pouvoir, ensuite, mesurer les progrès réalisés et les communiquer aux différentes parties prenantes.

D'une manière générale, la norme ISO 26000 énonce que la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise doit non seulement définir des objectifs dans ce domaine, mais aussi préciser les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. En effet, il s'agit, donc, pour les dirigeants de l'entreprise de détailler des plans d'action pour chacun des grands objectifs, en indiquant les personnes responsables, les équipes impliquées, les budgets dégagés et le calendrier retenu.

1.2.3. Déploiement de la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise

La mise en œuvre effective de la stratégie de responsabilité sociale définie précédemment suppose son déploiement dans les différentes parties de l'entreprise. Ainsi, la norme ISO 26000, préconise aux entreprises, à travers les questions centrales et les domaines d'action définis en son sein, une organisation leur permettant de piloter avec efficacité et efficience le processus d'intégration de la RSE. Pour ce faire, la norme ISO 26000 recommande aux entreprises de suivre les étapes ci-après.

¹⁰⁷ ISO, op. cit, pp. 88-89.

1.2.3.1. Nommer un responsable pour piloter la démarche de RSE

Malgré son caractère transversal qui vise à changer les manières de penser et d'agir de l'ensemble des équipes de l'entreprise, afin d'intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans leurs activités, la démarche de RSE doit être pilotée par un responsable. En effet, la norme ISO 26000 stipule que le rôle de ce dernier est de coordonner la mise en œuvre de la RSE, ainsi que de dialoguer avec les différentes parties prenantes de l'entreprise¹⁰⁸ pour les informer, en permanence, des progrès réalisés et les consulter sur l'évolution de leurs attentes.

En outre, pour jouer ce rôle d'impulsion et d'animation d'une démarche RSE, le responsable doit avoir une position hiérarchique reflétant, d'une part, l'ambition de l'entreprise dans ce domaine, et lui permettant, d'autre part, de disposer d'une crédibilité suffisante auprès des différentes équipes de l'entreprise. Pour ce faire, il semble pertinent, d'après la norme ISO 26000, de rattacher le pilote de la RSE directement à la direction générale pour illustrer à la fois l'importance de cette démarche et son caractère transversal. Néanmoins, la place à accorder à ce responsable dans la hiérarchie dépend en grande partie de la culture de l'entreprise et de son organisation¹⁰⁹. Selon les cas, le pilote peut, ainsi, être relié à la direction de la qualité ou des ressources humaines, sans que cela ne soit moins efficace qu'un rattachement direct à la direction générale.

1.2.3.2. Sensibiliser et former les salariés de l'entreprise à la RSE

Intégrer la responsabilité sociale dans tous les aspects d'une entreprise implique un engagement et une compréhension à tous ses niveaux. Pour ce faire, la norme ISO 26000 recommande à l'entreprise de conduire des actions de sensibilisation et de formation de ses salariés à une meilleure compréhension des enjeux, des principes, ainsi que des domaines d'action de la RSE.

Au sens de la norme ISO 26000, la sensibilisation des salariés à la responsabilité sociale, peut prendre des formes variées¹¹⁰. En effet, elle passe, tout d'abord, par l'organisation régulière de formation, au profit des salariés, sur les nouvelles pratiques qui se développent actuellement dans ce domaine. Cette sensibilisation peut, également, se faire par l'intégration des enjeux de la RSE dans les communications des dirigeants de l'entreprise à destination des

¹⁰⁸ Sobczak. A et Minvielle. N, op. cit, p. 80.

¹⁰⁹ ISO, op. cit, pp. 90-91.

¹¹⁰ Idem, p. 89.

salariés. De plus, le responsable de la démarche peut, également, organiser des conférences avec des experts ou différentes catégories de parties prenantes, afin de créer un débat, avec les salariés de l'entreprise, autour de la RSE.

1.2.3.3. Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires

Si la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale conduit, à terme, à accroître la performance économique de l'entreprise, elle nécessite, cependant, certains investissements qu'il convient de prévoir. Dans ce sens, la norme ISO 26000 prône à l'entreprise de se donner les moyens de ses ambitions en matière de RSE, pour ne pas décevoir les attentes créées par l'annonce de ses engagements auprès de ses différentes parties prenantes.

Pour ce faire, les moyens dont l'entreprise a besoin afin de mettre en œuvre sa démarche de responsabilité sociale sont, d'abord humains. En effet, en dehors du responsable de la démarche, il est nécessaire de mettre en place une équipe pour coordonner les différentes actions en matière de RSE, organiser le dialogue avec les parties prenantes et évaluer les résultats obtenus. De plus, l'animation et l'opérationnalisation d'une démarche RSE suppose la mobilisation de moyens financiers¹¹¹, étant donné les coûts liés, notamment à l'organisation du dialogue avec les parties prenantes, à la sensibilisation et la formation des salariés, ainsi qu'à la rédaction et à la publication du rapport RSE de l'entreprise.

1.2.4. Évaluation, optimisation et communication des résultats de la démarche RSE

Dans la mesure où la RSE est un processus d'apprentissage qui suppose une amélioration continue de l'impact de l'entreprise sur ses environnements : économique, social et naturel, il convient, par conséquent, d'évaluer régulièrement les résultats des actions mises en œuvre dans ce cadre, pour éventuellement les adapter. Une telle évaluation implique, tout d'abord, la définition d'indicateurs de performance pour les différents objectifs que l'entreprise s'est fixée en matière de RSE. Par la suite, il convient de prévoir sur cette base des actions visant à corriger les éventuels dysfonctionnements, en vue d'améliorer les performances de l'entreprise dans le domaine de la RSE.

¹¹¹ Sobczak. A et Minvielle. N, op. cit, p. 88.

1.2.4.1. Définir des indicateurs en matière de RSE et prévoir des actions pour l'amélioration des performances

Après avoir défini les objectifs en matière de RSE, la norme ISO 26000 prescrit à l'entreprise d'identifier des indicateurs de performance, lui permettant de mesurer les progrès obtenus par rapport à ses objectifs.

En effet, la définition d'indicateurs de performance en matière de responsabilité sociale est, particulièrement, importante, dans la mesure où elle influence la perception des progrès réalisés par l'entreprise dans ce domaine. Néanmoins, il semble important de préciser que ces résultats peuvent sensiblement varier selon la manière dont les indicateurs sont formulés¹¹². Ainsi, à titre d'exemple, en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, la perception de la performance de l'entreprise peut fortement varier, selon que l'on mesure l'évolution du niveau global des émissions de l'entreprise ou les émissions par rapport à une certaine quantité de biens ou de services produits.

Par ailleurs, afin de créer une démarche de progrès permettant d'améliorer durablement l'impact de l'entreprise sur ses environnements : économique, social et naturel, il peut être nécessaire de s'appuyer sur l'analyse des indicateurs RSE, préalablement définis, en vue de mettre en place une série d'actions correctives, dans le but d'améliorer les performances de l'entreprise dans les domaines de la RSE.

1.2.4.2. Rendre des comptes aux parties prenantes

Du fait que les objectifs de la démarche de responsabilité sociale doivent être définis après un dialogue avec les différentes parties prenantes, la norme ISO 26000 préconise à l'entreprise de leur communiquer, régulièrement, les actions mises en œuvre dans ce domaine, ainsi que les résultats obtenus. En effet, la transparence sur les réussites, mais également les échecs de l'entreprise renforce la crédibilité de sa démarche et favorise un processus d'apprentissage qui dépasse ses seuls acteurs internes. Ainsi, un échange ouvert avec ses parties prenantes sur ses performances, permet à l'entreprise de définir de nouveaux objectifs avec elles et d'adapter les actions développées dans le domaine de la RSE pour les rendre plus efficaces.

À cet égard, l'entreprise doit, donc, s'efforcer de développer une communication qui permet de représenter de manière transparente ses performances économiques, sociales et environnementales. Pour ce faire, elle peut s'appuyer sur les lignes directrices définies par la

¹¹² Sobczak. A et Minvielle. N, op. cit, p. 96.

norme ISO 26000, qui préconisent le respect d'une série de principes qui portent, à la fois, sur le champ d'application des informations fournies par l'entreprise en matière de RSE, leurs contenus et leurs qualités.

Afin de réaliser un rapport pertinent de sa démarche de responsabilité sociale, la norme ISO 26000 recommande, dans un premier temps, à l'entreprise de définir le champ d'application du reporting qui doit refléter celui de sa démarche RSE. Il convient ensuite, dans un second temps, pour celle-ci de déterminer le contenu des différentes informations économiques, sociales et environnementales à diffuser aux parties prenantes. En effet, ces informations doivent être pertinentes et le plus exhaustives possible, car il ne saurait s'agir pour l'entreprise de se limiter à la publication des seuls résultats positifs obtenus et de taire les performances décevantes. Finalement, une dernière série de principes en matière de reporting concerne la qualité des données fournies. Ainsi, l'entreprise est contrainte de diffuser des informations exactes et fiables, en vue de donner confiance aux diverses parties prenantes¹¹³. Pour ce faire, les managers acceptent de faire certifier leurs données économiques, sociales et environnementales par une autorité indépendante, par exemple un cabinet d'audit.

En outre, en complément des principes généraux sur la manière de présenter les informations du rapport de responsabilité sociale, les lignes directrices de la norme ISO 26000 proposent, également, un contenu type du rapport, qui doit, ainsi, comporter au moins trois parties¹¹⁴, à savoir :

- La stratégie et le profil de l'entreprise permettant de comprendre son contexte et ses enjeux en matière de RSE ;
- L'approche managériale visant à expliquer l'organisation et les procédures mises en place par l'entreprise pour répondre aux enjeux de la RSE ;
- Les indicateurs économiques, sociaux et environnementaux permettant, à la fois, de mesurer la performance de l'entreprise dans les domaines de la RSE et de la comparer à celle d'autres organisations.

¹¹³ ISO, op. cit, p. 94.

¹¹⁴ Global Reporting Initiative, *Guide de mise en œuvre*. En ligne sur : <https://www.globalreporting.org/resource/library/French-G4-Part-Two.pdf> consulté le 18/04/2017.

Section 02 : L'Algérie face aux défis de la responsabilité sociale des entreprises

Les pratiques de la responsabilité sociale se distinguent selon les pays, car elles sont affectées par plusieurs paramètres, dont le contexte économique, politique et la législation relative à chaque pays, le niveau de maturité syndicale, la culture, ainsi que les pratiques managériales et leur développement. En Algérie, à l'instar des pays émergents, le questionnement sur la RSE est peu abordé, bien qu'elle soit interpellée par diverses pressions sociales, environnementales, nationales et internationales.

À travers cette seconde section, nous tenterons de présenter un état, succinct, des lieux de la réalité de la responsabilité sociale en Algérie. Pour ce faire, il sera abordé, en premier lieu, les divers engagements normatifs et institutionnels en matière de RSE du pays. En outre, en second lieu, l'accent sera mis sur le programme d'accompagnement des entreprises algériennes pour l'intégration de la RSE. Enfin, en dernier lieu, nous énumérerons les limites entravant le développement des pratiques de la RSE en Algérie.

2.1. La réalité de la RSE en Algérie

De nos jours, l'Algérie est caractérisée par la transition qu'elle a opérée d'une économie administrée à une économie de marché. Effectivement, outre un processus régi par des règles de marché qui sont encore à mettre en place, cette même économie est marquée par une faiblesse des institutions quant à leurs capacités à établir des mécanismes de bonne gouvernance. En effet, après plus de vingt ans de réformes, les institutions de l'économie de marché restent encore inachevées, ainsi qu'un secteur manufacturier en crise défini en majorité par un secteur public peu rentable malgré le soutien financier qui lui a été accordé¹¹⁵. De ce fait, la question de la RSE en Algérie est imprégnée de ce contexte.

En effet, comme les pays d'Afrique du Nord, l'Algérie fait face à de nombreux défis écologiques. Les changements climatiques, la dégradation de la diversité biologique et la désertification sont des menaces graves pour le développement durable, et nécessitent une action coordonnée au niveau national et régional privilégiant, ainsi, une synergie entre toutes les conventions. Par ailleurs, les questions d'environnement, d'équité, de lutte contre la pauvreté, de préservation du patrimoine naturel, d'amélioration de la gouvernance, de

¹¹⁵ Hadj slimane-kheroua. H et Ayad S.M, « *La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie: Cas de NCA ROUIBA* », in International Journal of Business & Economic Strategy, International Conference on Innovation in Business, Vol. 2, 2014, p. 7.

restructuration économique sont au centre des préoccupations lorsqu'il s'agit d'aborder la conception du développement durable et de la RSE en Algérie.

En conformité avec les instruments internationaux, l'Algérie a intégré la dimension de durabilité dans sa politique nationale de développement à travers ses instruments de planification¹¹⁶, afin de maintenir l'équilibre entre les impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles. Dans ce sens, l'État algérien, partie prenante, dès le début du processus de négociation des Conférences Internationales des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement Durable¹¹⁷, contribue à l'effort collectif visant la mise en œuvre des différents traités et conventions adoptés par la communauté internationale, dans l'objectif de promouvoir un développement durable respectueux de l'environnement mondial.

Concrètement, il y a un réel engagement de la part du gouvernement algérien pour une gestion socialement responsable des ressources naturelles, ainsi que des affaires économiques, qui se traduit, dans ce sens, par un renforcement du cadre législatif et institutionnel et par les nombreux programmes lancés en matière d'éducation environnementale, de promotion des énergies renouvelables, de lutte contre la corruption, et ce, intégré dans une approche tridimensionnelle alliant à la fois considérations économiques, sociales et environnementales.

2.1.1. Cadre normatif et institutionnel de la RSE en Algérie

Depuis le Sommet de Johannesburg en 2002, l'Algérie a intensifié ses actions dans le domaine du développement durable, en donnant, ainsi, une place prépondérante aux aspects sociaux et écologiques dans ses choix de modèle de société¹¹⁸.

Par ailleurs, il est à noter qu'il n'existe pas de mesures contraignantes globales en Algérie, pour la mise en œuvre de l'ensemble des composantes de la RSE (l'économie, le social, l'environnemental et l'éthique). Néanmoins, plusieurs textes législatifs et réglementaires ont été mis en place en vue d'organiser les relations du travail, de protéger la santé des salariés, de promouvoir le respect des droits humains, de protéger l'environnement et de lutter contre la corruption. Dès lors, en ratifiant les conventions internationales adéquates, l'Algérie a adapté,

¹¹⁶ Hadj slimane-kheroua. H et Ayad S.M, op. cit, p. 7.

¹¹⁷ RSE ALGERIE, *Initiatives publiques algériennes*. En ligne sur : http://www.rse-algerie.org/fr/initiatives_publicques_algeriennes-58.html consulté le 24/03/2017.

¹¹⁸ RSE ALGERIE, *développement durable*. En ligne sur : http://www.rse-algerie.org/fr/developpement_durable-121.html consulté le 24/03/2017.

en conséquence, sa législation sociale et environnementale qui constitue, désormais, un cadre propice à la mise en œuvre de la RSE.

Le tableau ci-après présente les divers engagements internationaux et nationaux de l'Algérie en matière de RSE.

Tableau N°03: Engagements internationaux et nationaux de l'Algérie en matière de RSE

ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX L'Algérie a ratifié les principaux accords internationaux en vigueur portant sur les enjeux RSE, tels que :	<p>➤ <u>Environnement</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ;-Convention de Rio sur la diversité biologique ;- Convention de Paris sur la lutte contre la désertification.
	<p>➤ <u>Social</u></p> <p>L'Algérie a ratifié 59 conventions de l'Organisation Internationale du Travail, dont les 8 conventions fondamentales, telles que:</p> <ul style="list-style-type: none">-Convention sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ;-Convention sur l'égalité de rémunération ;-Convention concernant la discrimination.
	<p>➤ <u>Développement Durable</u></p> <p>Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) : L'Algérie a adopté la Déclaration du Millénaire des Nations-Unies, suivie par l'adoption des 8 OMD à atteindre pour 2015 répartis dans des domaines, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none">- Assurer l'éducation primaire pour tous ;- Promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes ;- Assurer un environnement humain durable.

<p style="text-align: center;">ENGAGEMENTS NATIONAUX</p> <p>L'Algérie a mis en œuvre des actions nationales portant sur les enjeux RSE, telles que:</p>	<p>➤ <u>Environnement</u></p> <p>En 2002, l'Algérie a réalisé un Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD). A cet effet, la réglementation du pays a été renforcée, notamment au travers de lois sectorielles relatives aux normes d'émissions polluantes, à la protection des ressources en eau, des sols, des forêts et visant l'amélioration du cadre de vie des citoyens.</p>
	<p>➤ <u>Gouvernance et transparence</u></p> <p>L'Algérie est signataire de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption. Le pays dispose, depuis 2012, d'un Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption (ONPLC). Il a pour principales missions de proposer une politique globale de prévention de la corruption, ainsi que de collecter et d'exploiter toute information pouvant servir à détecter et à prévenir les actes de corruption.</p>

SOURCE : ORSE, *Monographie RSE Algérie*, 2015. Disponible en ligne sur : http://www.orse.org/nos_publications-52.html consulté le 24/03/2017.

2.2. Initiatives d'intégration de la RSE dans les entreprises algériennes

Il est constaté, actuellement, en Algérie une prise en compte accrue de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans les stratégies des entreprises. Ceci s'explique, en effet, par le développement de diverses initiatives publiques, à l'instar du projet RS MENA et du site institutionnel RSE Algérie, ayant pour vocation de faciliter l'intégration des enjeux de la RSE au sein des entreprises algériennes.

2.2.1. Projet RS MENA

Le projet RS MENA (Responsabilité Sociétale pour les régions du Moyen Orient et d’Afrique du Nord) est un programme d’accompagnement régional qui s’étale sur la période 2011-2014, s’inscrivant dans le cadre du Plan d’Action de l’ISO pour les pays en développement. Piloté par l’Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et financé par l’Agence Suédoise de Coopération et de Développement International, ce programme vise à accompagner la mise en œuvre de la responsabilité sociale et l’utilisation de la norme ISO 26000 au sein des entreprises de la région du Moyen Orient et d’Afrique du Nord. Ainsi, ce projet cible, plus précisément, huit pays pilotes, à savoir : l’Algérie, le Maroc, la Tunisie, l’Égypte, l’Irak, la Jordanie, la Liban, ainsi que la Syrie¹¹⁹.

En outre, la finalité du programme RS MENA était de contribuer à la mise en place d’une stratégie de développement durable, par l’intégration efficace des principes et pratiques de la responsabilité sociale conformément à la norme ISO 26000 dans la région MENA, en donnant, ainsi, un rôle central aux Organismes Nationaux de Normalisation (ONN)¹²⁰. De ce fait, l’ambition effective du projet était de développer des compétences et des capacités locales concernant la norme ISO 26000 et sa mise en application, afin d’aider les organisations et les entreprises à appliquer les principes de la RSE dans leurs activités. Il s’agissait, également, à travers cette initiative de faciliter l’échange d’expériences et de bonnes pratiques sur l’application de la norme au niveau régional entre les différents pays partenaires.

En Algérie, le projet RS MENA est porté par l’Institut Algérien de Normalisation (IANOR), qui préside un Comité de Pilotage National (CPN), dont le rôle est décisif pour assurer une forte appropriation du projet dans le pays, ainsi que pour examiner l’état d’avancement des travaux dans le domaine de la RSE en vue de rédiger un rapport à l’ISO. En outre, le projet s’est échelonné sur une période de 4 ans, qui s’est déployée en deux phases, entre autres, la phase I a été mise en œuvre en 2011 et la phase II de 2012 à 2014¹²¹.

Par ailleurs, entre 2011 et 2014, 18 organisations algériennes ont adopté la norme ISO 26000, et ont, ainsi, bénéficié d’un accompagnement pour se comporter de manière socialement responsable, éthique et transparente sur les plans : économique, social et environnemental.

¹¹⁹ Organisation Internationale de Normalisation, *Le projet SR MENA*. En ligne sur: <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html> consulté le 20/04/2017.

¹²⁰ IANOR, *Projet RSEMENA*. En ligne sur: http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=5 consulté le 20/04/2017.

¹²¹ RSE ALGERIE, *ISO 26000*. En ligne sur: http://www.rse-algerie.org/fr/iso_26_000-43.html consulté le 20/04/2017.

À ce titre, sont engagées dans le projet RS MENA, les organisations algériennes suivantes :

Tableau N°04: Liste des organisations algériennes ayant adopté la norme ISO 26000

<i>Année d'adoption</i>	<i>Entreprises</i>	<i>Secteur d'activité</i>
2011	- L'entreprise privée NCA-ROUIBA ; - Laboratoire public CETIM (Centre d'Études et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction).	- Agro-alimentaire - Industrie
2012	- L'entreprise privée CEVITAL-Agro ; - L'entreprise publique ENAC (Entreprise Nationale de Canalisations); -L'entreprise privée CONDOR ; -L'entreprise privée SASACE (Société Algérienne de Sacs Enduits) ; -L'entreprise privée ETRHB-HADDAD ; -L'entreprise publique Algérie Télécom .	- Agro-alimentaire - Industrie - Electroménager -Industrie -BTP -Service
2013	-L'entreprise publique GROUPE SAIDAL ; -L'entreprise publique SEAAL (Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger) ; -L'entreprise publique COSIDER-ALREM ; -L'entreprise publique SOCOTHYD ; -L'entreprise publique CTTP (Organisme National de Contrôle Technique des Travaux Publics) ; -L'université ENSM (École Nationale Supérieure de Management d'Alger) ; -L'entreprise publique Hydro Aménagement (Entreprise Nationale des Aménagements Hydrauliques).	-Industrie pharmaceutique -Distribution (eau, assainissement) -BTP - Industrie pharmaceutique -Contrôle technique des TP -Enseignement - Industrie, Distribution, BTP

2014	-SARL MULTICATERING Algérie ;	-Service
	-L'entreprise privée AMIMER ENERGIE ;	-Industrie
	-L'entreprise privée ORIFLAME ;	- Distribution
	-L'entreprise publique NAFTAL .	- Distribution

Source : RSE ALGERIE, ISO 26000. En ligne sur : http://www.rse-algerie.org/fr/iso_26_000-43.html consulté le 20/04/2017.

2.2.2. Site institutionnel dédié à la responsabilité sociale en Algérie

En Algérie, la mise en place de démarches de responsabilité sociale se développe progressivement, mais inégalement selon les secteurs d'activité et la taille des entreprises, néanmoins, le mouvement général est à la croissance de ces pratiques. En effet, si des progrès sont enregistrés et s'avèrent encourageants dans ce domaine, la visibilité demeure encore limitée concernant les conditions dans lesquelles les initiatives socialement responsables peuvent se développer et se révéler bénéfiques pour la société. En vue de pallier ces lacunes, l'institut algérien de gouvernance d'entreprise « *Hawkama El Djazaïr* » et l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), avec le soutien précieux de partenaires publics et privés, ont souhaité accompagner cet essor en créant une plateforme d'échange, ainsi qu'un site internet intitulé « *RSE Algérie* », dédiés à la promotion du développement durable et de la RSE dans le pays. (Une vue d'ensemble de la structure du site « *RSE Algérie* » sera présentée dans l'**Annexe N°02**).

En effet, constituée d'une diversité d'acteurs engagés dans une démarche de progrès continue, cette plateforme, dont l'accès est gratuit sur le lien suivant : <http://www.rse-algerie.org/fr/>, ambitionne la réalisation des objectifs ci-après¹²² :

- Présenter les divers instruments et référentiels normatifs internationaux et régionaux qui contribuent à la prospérité de la RSE et du développement durable ;
- Valoriser les initiatives publiques et privées algériennes en matière de RSE et de développement durable ;
- Donner de la visibilité aux bonnes pratiques des entreprises algériennes dans le domaine de la RSE.

¹²² RSE ALGERIE, *Pourquoi un site sur la RSE en Algérie ?*. En ligne sur : http://www.rse-algerie.org/fr/fr/pourquoi_un_site_algerie-63.html consulté le 21/04/2017.

2.3. Obstacles d'expansion des pratiques de la RSE en Algérie

En Algérie, les pratiques de la responsabilité sociale ne se développent pas au même rythme des pays les plus avancés. En effet, plusieurs limites font obstacle à l'épanouissement d'une démarche RSE au sein des entreprises algériennes¹²³, dont principalement:

- Le retard de mise en place des indicateurs de l'économie de marché dû à la récente transition du pays d'une économie administrée vers une économie de marché ;
- Une économie concurrentielle inachevée, où l'entreprise algérienne subit les effets de la faiblesse généralisée des institutions à asseoir les mécanismes de bonne gouvernance, ainsi que la domination des relations interpersonnelles des groupes d'influence sur les impératifs de l'État de droit ;
- L'absence d'un encadrement normatif en ce qui concerne le reporting social et environnemental, ainsi que d'un marché de consulting en matière de RSE en Algérie ;
- Les déséquilibres dans les mesures de gouvernance au détriment de la protection des droits des travailleurs et de l'environnement menacent les chances de l'émergence d'une démarche RSE ;
- Les effets menaçant de la sphère informelle et de la contrefaçon ;
- Les défaillances de la mise à niveau des entreprises algériennes et de la certification ;
- Le coût élevé de l'adoption des normes standards et du recours à des organismes étrangers spécialisés pour la certification ;
- Une culture d'entreprise peu incitative à la consultation élargie des parties prenantes;
- Le très faible niveau de syndicalisation dans les entreprises privées.

¹²³ Belkaid. E et Chikh. N, « *Stakeholders et développement durable de l'entreprise: Cas de Naftal Algérie* », Communication sur le développement durable et l'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles, Tlemcen, le 07 et 08 avril 2008, p. 15.

Conclusion

Si l'intégration d'une stratégie de responsabilité sociale est considérée comme une opportunité pour les entreprises, ceci soulève, cependant, des interrogations sur sa démarche de mise en œuvre. De ce fait, la norme ISO 26000 fournit, donc, des recommandations permettant à l'entreprise de respecter, simultanément, les niveaux : économique, social et environnemental, dans ses décisions et actions.

Pour ce faire, la norme ISO 26000 propose aux entreprises de construire leurs responsabilités sociales autour deux pratiques fondamentales, à savoir: l'identification du périmètre d'action de la démarche RSE, en s'interrogeant sur les sept questions centrales définies dans la norme, ainsi que l'identification et le dialogue avec les parties prenantes. En outre, la norme ISO 26000 insiste sur le fait, que la réussite d'une démarche d'intégration de la RES reste étroitement dépendante du contexte interne et externe de l'entreprise.

À l'instar des pays en développement, l'Algérie, ne demeure pas désintéressée de ce vaste mouvement qui ne cesse de prendre de l'ampleur dans le monde. En effet, le gouvernement algérien ambitionne, dès lors, de développer une culture de responsabilité sociale et environnementale dans le pays, à travers la mise en place de nombreux dispositifs, notamment normatifs et institutionnels, ayant pour finalité de sensibiliser et de mobiliser les entreprises algériennes autour des pratiques relevant du développement durable et de la RSE.

Introduction

Afin de confronter les savoirs académiques traités dans le cadre des deux premiers chapitres de ce travail, aux données empiriques collectées sur le terrain, et pouvoir, dès lors, confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, ainsi qu'apporter une réponse valable à notre problématique. Ce chapitre traitera de l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia.

Deux sections structurent, ainsi, ce chapitre empirique. La première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil, ainsi qu'une description de la méthodologie de recherche suivie pour tester nos hypothèses de départ. La seconde section servira, quant à elle, à l'analyse et à la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

Section 01 : Présentation de l'entreprise et de la Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de notre étude empirique, nous avons été amenés à effectuer une enquête de terrain d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia. De ce fait, à travers ce premier élément nous tenterons de présenter, succinctement, l'activité de l'entreprise, sa mission et ses valeurs, ainsi que les nombreux atouts ayant fait son succès.

1.1. Présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Le Groupe CEVITAL est une société par actions, créée par des fonds privés en Mai 1998 par l'entrepreneur algérien ISSAD REBRAB. Constituant un conglomérat algérien de l'industrie, le groupe est présent dans plusieurs secteurs porteurs, néanmoins, il se spécialise principalement dans l'industrie agroalimentaire. En effet, depuis 2008, le Groupe CEVITAL englobe 26 filiales réparties sur 6 pôles d'activités, à savoir : l'agroalimentaire, l'industrie, la grande distribution, les services, l'automobile et l'immobilier¹²⁴.

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 Bejaia¹²⁵, 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.

Les éléments d'identification de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau N°05 : Fiche technique de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Raison sociale	CEVITAL AGRO-INDUSTRIE
Statut juridique	Société Par Actions (SPA)
Capital (2016)	77.680.000.000 DA
Effectif (2016)	3 494 salariés

¹²⁴ Cevital agro-industrie, *Le Groupe Cevital*. En ligne sur : <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15> consulté le 07/05/2017.

¹²⁵ Cevital agro-industrie, *Cevital Food*. En ligne sur : <https://fr.slideshare.net/GroupeCevital/cevital-group-french-2013v2-26909207> consulté le 07/05/2017.

Adresse	Nouveau quai port de Bejaia, 06000 Bejaia, Algérie
Téléphone	+213 (0) 34 20 20 00
Fax	+213 (0) 34 22 52 97
E-mail	Contact@cevital-agro.com
Site web	http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/

Source : Direction des Ressources Humaines de CEVITAL, 2017.

Aujourd'hui, CEVITAL Agro-industrie est le plus grand complexe agroalimentaire privé en Algérie. En effet, ses outils de production ultra performants se répartissent comme suite¹²⁶:

- 2 raffineries de sucre ;
- 1 unité de sucre liquide ;
- 1 raffinerie d'huile ;
- 1 margarinerie ;
- 1 unité de conditionnement d'eau minérale ;
- 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes ; et
- 1 conserverie.

De plus, l'entreprise possède également plusieurs silos portuaires, ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure, faisant d'elle le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée¹²⁷. (L'organigramme de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est exposé dans l'**Annexe N°03**).

En outre, CEVITAL Agro-industrie offre des produits de qualité supérieure, aux consommateurs ainsi qu'aux industriels, grâce à ses prix défiant toutes concurrences, à son savoir-faire, à la modernité de ses unités de production, à son contrôle strict de qualité, mais surtout grâce à son réseau de distribution très développé. En effet, l'entreprise couvre l'ensemble des besoins nationaux et exporte, dès lors, l'excédant de sa production, notamment pour les huiles, les margarines et le sucre, dans plusieurs pays, entre autres en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest¹²⁸.

¹²⁶Cevital Agro-industrie, *Cevital Agro-industrie*. En ligne sur : <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/cevital-agro-industrie-p6> consulté le 07/05/2017.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Ibid.

Le tableau ci-après expose les capacités de production de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie pour chaque gamme de produits proposée.

Tableau N°06: Capacités de productions par gamme de produits CEVITAL

<i>Produits</i>	<i>Capacités de production</i>
Huiles végétales	570.000 Tonnes/an
Sucre blanc	2.000.000 Tonnes/an
Sucre liquide	219.000 Tonnes/an
Margarines et graisses végétales	180.000 Tonnes/an
Eaux minérales, boissons gazeuses et jus de fruits	3.000.000 bouteilles/jour
Conserves	150.000 Tonnes/an

Source : Direction commerciale de CEVITAL, 2017.

1.1.1. Mission et valeurs de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Concentrée principalement dans le secteur de l'agroalimentaire, l'entreprise CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré. De ce fait, l'entreprise ambitionne de s'accroître davantage en exploitant les diverses synergies de ses activités et en développant des nouvelles activités dans des secteurs à fort potentiel de croissance. Pour ce faire, celle-ci se dote de moyens importants pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse.

Par ailleurs, CEVITAL Agro-industrie se fixe pour principale mission, d'une part de développer la production des produits alimentaires de base, d'assurer la qualité et le conditionnement de l'ensemble de ses produits, notamment les huiles, les margarines et le sucre, et d'autre part de maintenir les prix de l'ensemble de ses produits à un niveau défiant toute compétitivité, dans le but de satisfaire les consommateurs, ainsi que d'assurer leurs bien-être et de protéger leurs santés¹²⁹.

1.1.1.1. Valeurs de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Dans l'intention de développer l'implication de ses ressources humaines dans la vie organisationnelle et de renforcer sa culture d'entreprise, CEVITAL Agro-industrie a conçu un référentiel recensant un ensemble de valeurs communes à partager entre ses différents

¹²⁹ COSOB, *Notice d'information Cevital*. En ligne sur : <http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-cevital.pdf> consulté le 07/05/2017.

collaborateurs. En effet, l'adhésion à ces valeurs et leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire.

Dans ce sens, l'entreprise CEVITAL Agro-industrie identifie ses valeurs comme suite¹³⁰ :

1.1.1.1.1. *Ecoute et Respect :*

- Conscient que toute communication entre les personnes doit être basée sur des relations saines, nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel.
- Cela se manifeste chez chaque employé par la prise en compte de l'impact de ses actions et comportements sur autrui, ainsi que le respect de tout un chacun indépendamment de sa position hiérarchique, de son appartenance sociale ou culturelle, ainsi que de son genre.
- Les valeurs d'écoute et de respect doivent aussi se manifester au quotidien avec nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels.
- Nos employés sont porteurs de l'image de l'entreprise, et doivent tenir compte en permanence de l'impact de leur conduite sur la société dans laquelle ils évoluent.

1.1.1.1.2. *Solidarité et Esprit d'équipe :*

- L'entraide et l'esprit d'équipe sont des notions importantes au sein de l'entreprise. Nous attendons de tous nos employés qu'ils aillent dans le sens du développement de leur entente mutuelle, et d'encourager et valoriser les réalisations d'autrui.
- Chacun des employés se doit d'exercer son activité en ayant le souci permanent des autres individus, services, départements, ou business units, et en se montrant disponible pour aider les autres.

¹³⁰ CEVITAL recrute, *Nos valeurs*. En ligne sur : <http://cevital-recrute.com/index.php/nos-valeurs> consulté le 07/05/2017.

- Nous valorisons prioritairement et de manière constante la réussite collective, avec la recherche permanente des synergies.

1.1.1.1.3. Intégrité et Transparence :

- L'intégrité dans tous les actes de gestion et de management au sein de l'entreprise est pour nous une valeur fondamentale. Nous nous devons, par nos actes, de fixer au plus haut le standard du niveau d'éthique professionnelle.
- L'exigence de transparence donne à l'ensemble des acteurs concernés un accès à l'information nécessaire une bonne compréhension des opérations, dont ils ont la charge. Elle permet aussi à la hiérarchie d'être informée de façon régulière et objective, même en cas de difficultés, d'erreurs commises ou de clients insatisfaits.

1.1.1.1.4. Initiative et Persévérance :

- Nous attendons de tous nos collaborateurs d'aller au-delà des actions planifiées, d'imaginer des solutions innovantes aux problèmes posés et d'anticiper sur les problèmes potentiels. Il est pour nous nécessaire de sans cesse faire évoluer et d'améliorer les processus de travail, et cela se fait, notamment par l'encouragement systématique de la prise d'initiative.
- D'autre part, chaque employé de l'entreprise doit faire preuve de ténacité pour contourner les obstacles qui se présentent à lui à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, et surtout démontrer sa capacité à être autonome dans la résolution de situations problématiques auxquelles il est confronté, même les plus complexes.

1.1.1.1.5. Courage et Performance :

- Chez CEVITAL, chacun est jugé sur ses actes et sur le respect de ses engagements. Chaque employé doit faire preuve d'engagement, d'implication et de responsabilité. À ce titre, il est tenu de respecter les délais et de créer toutes les conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

- En plus de cette exigence de performance, et pour y parvenir, il est nécessaire d'avoir du courage, de défendre ses points de vue de façon argumentée, et prendre les décisions nécessaires au succès de l'équipe et à la réalisation des objectifs collectifs.

1.1.2. Facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie possède de nombreux atouts, lui permettant, en conséquence, de se positionner en tant que leader sur le marché algérien dans son domaine, on cite à titre d'exemple¹³¹ :

- Le choix du site : l'implantation de l'entreprise au cœur du port de Bejaia, lui confère un avantage compétitif considérable sur le plan logistique ;
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués et le sens de l'innovation: les unités industrielles de l'entreprise utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;
- L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences : l'entreprise dispose d'une population de salariés jeune, ainsi que d'encadrements à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- La capacité de l'entreprise à manager des projets de grande envergure dans la production et dans la distribution;
- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée ;
- Développement d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

1.2.Méthodologie de la recherche

Étant donné que la validité d'une recherche s'appuie en grande partie sur l'explicitation de son cadre méthodologique, il paraît, donc, essentiel de lui consacrer ce deuxième élément de la première section de notre chapitre empirique. En effet, le but de ce point est d'exposer et de justifier la démarche méthodologique utilisée pour atteindre notre objectif de recherche.

¹³¹ Cevital agro-industrie, *Le Groupe Cevital*. En ligne sur : <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15> consulté le 07/05/017.

En outre, afin de caractériser le cadre méthodologique de notre enquête empirique, nous exposerons d'emblée l'objectif de la recherche, ensuite la méthode d'investigation retenue, ainsi que le mode de recueil des données utilisé et enfin, nous retracerons le déroulement de l'enquête.

1.2.1. Objectif de la recherche

Bien que les réflexions sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) connaissent un véritable essor, notre revue de littérature nous a permis de constater un manque de fondements théoriques et empiriques dans les recherches, concernant la démarche de mise en œuvre de cette pratique dans les entreprises algériennes. C'est la raison pour laquelle, nous nous fixons comme principal objectif de recherche à travers ce présent travail, de vérifier si, la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise algérienne, suivant la norme ISO 26000, est intégrée dans la stratégie de celle-ci, s'inscrivant, ainsi, de façon substantielle dans sa politique d'entreprise.

1.2.2. Méthodologie de la recherche

Généralement, la recherche en sciences de gestion est marquée, principalement, par deux grandes approches, à savoir : une approche positiviste qui prône des méthodes quantitatives et une approche constructiviste qui repose sur des méthodes qualitatives¹³². Le choix de l'une ou de l'autre méthode n'est pas le fruit du hasard, il est fonction des objectifs poursuivis par le chercheur. En effet, la méthode quantitative sera plus appropriée lorsque l'objectif de la recherche sera de quantifier et de représenter les résultats obtenus. En revanche, on fera appel à la méthode qualitative lorsque le but de la recherche sera de comprendre un phénomène que l'on se sera proposé d'étudier.

Concrètement, le choix d'une méthode de recherche est conditionné par la nature et les enjeux associés à un projet de recherche. Dès lors, l'enjeu pour nous est de mettre en œuvre une méthodologie en concordance avec notre problématique. De ce fait, dans le but de conceptualiser et d'exposer les phases du processus d'intégration de la RSE sur la base la norme ISO 26000 au sein des entreprises algériennes, nous avons opté pour une méthodologie exploratoire qualitative, tout en utilisant une approche inductive. Ce choix est justifié par le fait que la RSE demeure une thématique relativement récente en Algérie, n'ayant pas encore,

¹³² Nguyễn-Duy. V et Luckerhoff. J, « *Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ?* », Revue RECHERCHE QUALITATIVE, n° 5, Laval, 2007, p. 4.

amplement, fait l'objet de publications dans le contexte algérien, ainsi que par le manque d'études ayant trait à l'application de cette pratique au sein des entreprises algériennes.

Dans ce sens, Robert K. Yin explique qu'une enquête qualitative constitue une stratégie privilégiée « *lorsque le chercheur n'a que peu d'influence sur les événements, et lorsque l'attention est dirigée sur un phénomène contemporain dans un contexte réel afin d'apporter des éléments de réponse aux questions de types « comment ? » et « pourquoi ? »* »¹³³.

1.2.3. Choix du cas d'étude

Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi de mener une enquête exploratoire au sein de l'entreprise privée CEVITAL Agro-industrie de Bejaia. Ce choix de cas d'étude nous a semblé pertinent, au regard de notre objectif de recherche, du fait que l'entreprise CEVITAL a été retenue par l'institut national de normalisation (IANOR), en 2012, pour bénéficier d'un programme d'accompagnement en vue de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale en son sein, conformément à la norme ISO 26000.

1.2.4. Modes de recueil des données

Dans le cadre d'une recherche qualitative, il existe principalement trois méthodes de collecte des données : l'observation, l'entretien et l'analyse documentaire¹³⁴. Le choix et l'application de l'une de ces trois méthodes n'est pas le fruit du hasard, il dépend, en effet, des objectifs poursuivis par le chercheur et de la nature de la population à étudier, entre autres.

De ce fait, dans le but de recueillir des renseignements nous permettant de répondre à nos questions de recherche, nous avons opté pour les méthodes de collecte de données par analyse documentaire et par entretiens, vu que ces deux méthodes sont, classiquement, utilisées dans les études exploratoires et dans certaines études explicatives.

Des informations pertinentes et spécifiques à l'entreprise ont été puisées, dans un premier temps, au cours d'une analyse documentaire, et ce en utilisant les documents internes et les rapports officiels traitant du projet d'intégration de la RSE de l'entreprise CEVITAL Agro-

¹³³ Yin, R, *Case study research: design and methods*, Édition Sage Publications, Londres, 1994, p.7.

¹³⁴ Collecte de données, *Méthodologies qualitatives*. En ligne sur : <http://www.plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/04/methoQuali-mdm-intro.pdf> consulté le 10/05/2017.

industrie. Par ailleurs, afin de compléter cette première collecte d'information, des entretiens ont été réalisés avec deux responsables de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons opté pour des entretiens de types semi-directifs, dans la mesure où ceux-ci laissent aux répondants un degré de liberté assez élevé, réduisant, ainsi, le risque, non seulement, d'introduire des biais dans les données, à l'exemple des entretiens non-directifs, mais aussi, d'éviter les conséquences des entretiens directifs, notamment de restreindre le cadre d'analyse de la recherche. De plus, les entretiens semi-directifs se caractérisent par la souplesse dans la conduite de la conversation et par la présence d'un guide d'entretien, constituant un véritable support et fil conducteur de l'échange.

1.2.4.1. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un document écrit qui résume les principaux axes d'une entrevue. À cet effet, nous avons choisi d'élaborer un guide d'entretien structuré en trois principales parties, formulées en phase avec les besoins en informations qui nous permettront d'atteindre nos objectifs de recherche. (Notre guide d'entretien est exposé dans l'**Annexe N°04**.)

Dans ce sens, le guide d'entretien que nous avons élaboré est structuré de la manière suivante :

La première partie de notre guide d'entretien est intitulée « ***La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*** », elle porte sur la définition et la caractérisation de la RSE de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. Il va de soi que cette partie du guide a été conçue pour recueillir des données ayant trait au premier chapitre de notre mémoire.

En outre, la deuxième partie du guide, quant à elle, est intitulée « ***Processus d'intégration de la RSE dans le management de l'entreprise*** », elle comporte plusieurs sous-parties distinguées de A jusqu'à E, qui caractérisent les différentes étapes du processus de mise en place de la RSE au sein d'une entreprise. Ainsi, les données recueillies par le biais de cette partie devraient nous permettre d'illustrer plus précisément les informations présentées dans le deuxième chapitre du mémoire.

Finalement, il importe de faire savoir que la troisième partie de notre guide d'entretien, intitulée « ***Perspectives RSE de l'entreprise*** » n'est pas directement rattachée à une partie du cadre d'analyse, mais permet, plutôt, d'identifier les prévisions d'évolution de la démarche RSE au sein de l'entreprise CEVITAL.

1.2.4.2. Déroulement des entretiens

Dans le cadre de notre investigation de terrain, nous avons conduit deux entretiens semi-directifs au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. En effet, nous avons choisi de nous limiter à deux entretiens seulement, étant donné que notre objectif de recherche consiste à conceptualiser la démarche d'intégration de la RSE au sein d'une entreprise conformément à la norme ISO 26000. De ce fait, les informations à recueillir sont relativement similaires, dans la mesure où le processus d'intégration de la RSE sur la base des lignes directrices de la norme ISO 26000 demeure standard pour tout type d'organisation. De plus, une partie de nos questions trouvent des réponses dans le cadre de notre analyse documentaire. Par conséquent, les éléments que nous souhaitons vérifier seront, donc, validés quel que soit le nombre d'entretiens réalisés.

Par ailleurs, après avoir contacté et fixé un rendez-vous avec deux responsables de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia, un premier entretien a été réalisé le Mercredi 10/05/2017 à 14 : 00 h, avec le directeur QHSE de l'entreprise. En ce qui concerne le second entretien, celui-ci a été mené le Dimanche 14/05/2017 à 13 : 30 h, avec le DRH adjoint de l'entreprise. concrètement, le choix de ces deux interviewés n'est pas anodin, il est, tout autrement, murement réfléchi et dicté par une logique, étant donné que le directeur QHSE et le DRH adjoint, sont tous deux membre du comité de pilotage (COPIL) du projet RSE de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, dont le rôle se résume, principalement, à la planification et à la conduite de la démarche d'intégration des principes de la RSE selon la norme ISO 26000 au sein de la stratégie et des pratiques de l'entreprise. À cet égard, il semble, donc, évident que ces deux intervenants détiennent les connaissances pratiques et habiletés pouvant nous permettre de répondre à notre question de recherche.

En outre, ces deux entretiens, d'une durée de 1 heure et 30 minutes pour le premier, et de 1 heure pour le second, ont fait l'objet d'un enregistrement sonore, avec l'accord préalable des interviewés, ainsi que d'une prise de notes au fur et à mesure que les questions étaient posées. Par conséquent, une fois les entrevues terminées, les enregistrements et les notes ont été retranscrites dans les heures qui ont suivi. Par ailleurs, nous commençons chaque entretien par une description succincte de notre thème de recherche et expliquons de manière concise les objectifs visés par notre travail. Nous nous sommes rendu compte, dès lors, que cette phase était primordiale, vu que les commentaires des répondants sur le sujet étaient aussi nombreux que riches en contenu.

D'autre part, lors du déroulement des entrevues, les différents thèmes du guide d'entretien n'ont pas été traités dans leur intégralité, notamment pour ceux se rapportant à l'opérationnalisation de la RSE et à la communication des résultats dans ce domaine, étant donné que la démarche d'intégration de la RSE au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie demeure encore au stade de la planification. De plus, les diverses questions n'ont pas été abordées dans l'ordre, car, dans leurs argumentations, les interviewés donnaient des réponses aux thèmes à venir. Ce qui ne nous a pas empêchés, dans certains cas, de revenir sur les points qu'ils avaient déjà évoqués à leur insu, afin de nous assurer de la qualité et de régularité des réponses fournies.

Tout compte fait, une fois les données empiriques collectées, il ne nous reste plus qu'à les analyser, afin d'en tirer les conclusions nécessaires quant à la démarche d'intégration des principes de la RSE dans les stratégies d'une entreprise au regard des lignes directrices de la norme ISO 26000, dans l'optique d'apporter une réponse pertinente à notre problématique de recherche, ainsi que de juger nos hypothèses de départ.

Section 02 : Présentation et analyse des résultats de la recherche

L'objectif de cette section est de présenter la synthèse des résultats de l'étude empirique menés au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie et d'en discuter le contenu dans le but d'appréhender des voies de réponses aux questions de recherches précédemment formulées.

À cet effet, nous exposerons à travers cette troisième section le projet RSE de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, ainsi que la démarche adoptée par cette dernière en vue de son opérationnalisation.

2.1. Présentation du projet RSE de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

S'étant toujours considérée comme une entreprise citoyenne, l'entreprise CEVITAL s'engage, depuis sa création en 1998, dans de nombreuses actions bienveillantes ayant pour vocation, entre autres : d'aider les populations dans le besoin, de promouvoir la recherche et les activités scientifiques, de contribuer à la préservation de l'environnement...etc. En effet, soucieuse d'accomplir son devoir à l'égard de la société, CEVITAL Agro-industrie a, depuis le 12 juin 2014, signé un accord de partenariat de trois ans avec le Groupe français Sup de Co La Rochelle. Par cet accord, les chercheurs de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI) accompagneront la branche agroalimentaire du Groupe CEVITAL dans la

mise en œuvre de la Responsabilité Sociale (RSE) au sein de l'entreprise au regard de la norme internationale ISO 26000 et permettront, dès lors, l'amélioration de ses performances dans les domaines sociaux et environnementaux.

Concrètement, la démarche d'intégration de la RSE au sein de CEVITAL Agro-industrie peut être assimilée à une stratégie proactive, s'intégrant de façon substantielle au cœur de métier de l'entreprise, si nous nous référons aux déclarations des deux membres du comité de pilotage (COPI) du projet RSE de l'entreprise, qui affirment, lors des entretiens, que : « ***la vision et l'engagement de CEVITAL dans la RSE sont, non seulement pour améliorer sa compétitivité et sa pérennité, mais également pour contribuer au développement durable de la planète et de l'humanité.*** ». De ce fait, nous constatons que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie associe son développement à long terme et sa pérennité à la création de valeurs partagées avec l'ensemble de ses parties prenantes, en particulier ses salariés, ses fournisseurs et ses clients.

En outre, nous avons pu déduire, des entretiens réalisés, que l'intégration des principes de la RSE au sein de l'entreprise s'inscrit dans la continuité des valeurs originelles de CEVITAL. En effet, ces dernières sont ancrées dans un management orienté vers le progrès social, l'alimentation saine et l'ancrage territorial. La déclaration du directeur QHSE est en ce sens illustrative, quand il annonce que : « ***l'importance des enjeux de sécurité alimentaire, de qualité et d'équilibre nutritionnel ont conduit CEVITAL, depuis 2005, à la mise en place de la norme ISO 22000 relative au management de la sécurité des denrées alimentaires.*** ».

De ce fait, l'enjeu de la responsabilité sociale pour l'entreprise CEVITAL Agro-industrie découle, donc, directement de ces valeurs originelles qui l'ont amené, en 2014, à entreprendre une démarche d'intégration de la RSE dans son projet d'entreprise. Il est vrai que CEVITAL s'engage, ponctuellement, dans des actions bienfaitrices, tant à l'égard de ses parties prenantes internes qu'externes, notamment en faisant bénéficier l'ensemble de ses salariés d'une assurance prévoyance collective et santé ; en reversant fidèlement des dons à de nombreuses associations caritatives et en installant une station d'épuration des eaux usées au niveau du complexe de Bejaia, contribuant, ainsi, à la protection de l'environnement. Toutefois, ces engagements et actions sont implicites et ne présentent qu'un faible degré de formalisation, tel que le proclament le directeur QHSE et le DRH adjoint de l'entreprise : « ***Il nous manque une formalisation et une communication de ces engagements, car aujourd'hui nous menons beaucoup d'actions qui vont dans le sens de la RSE, mais on ne***

peut pas dire qu'il y a une structuration de la politique RS. C'est pour cela que nous entreprenons cette démarche RSE. ».

Tout compte fait, en conséquence des deux entretiens conduits auprès du directeur QHSE et du DRH adjoint, nous pouvons conclure que la démarche d'intégration de la RSE au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie se base essentiellement sur l'utilisation des sept questions centrales exposées dans la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale des organisations. À ce titre, l'entreprise a fait correspondre les recommandations de la norme avec ses propres motivations et sa vision de la RSE, tout en s'inspirant de ses caractéristiques organisationnelles distinctives, autrement dit : son histoire, ses axes différenciateurs, ses ressources-clés, ses avantages concurrentiels, ...etc. En effet, l'adoption de la norme ISO 26000 a permis à l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de passer d'une RSE implicite et non structurée, enracinée dans ses valeurs, à une RSE explicite, structurée et inscrite dans son projet d'entreprise.

2.2.Présentation du processus d'intégration de la RSE au sein de CEVITAL

Le projet d'intégration de la Responsabilité Sociale (RS) au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie repose sur une organisation ad hoc, articulée autour d'un comité de Pilotage (COFIL), d'un comité de Validation (COVAL) et d'une équipe projet de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI). En effet, le déploiement du projet s'appuie sur la norme ISO 26000 et compte sept (07) principales phases, qui s'échelonnent sur trois ans, de juin 2014 à mai 2017. Ainsi, ces phases sont illustrées à travers la figure ci-après.

Figure N°04: Planning prévisionnel du projet RS de CEVITAL

Phase	Intitulé	2014 T3	2014 T4	2015 S1	2015 S2	2016 S1	2016 S2	2017 S1
N° 0	Etat des lieux							
N° 1	Auto-évaluation							
N° 2	Axes d'amélioration et plans d'actions							
N° 3	Bonnes pratiques RS							
N° 4	Communication et rendre compte aux PP							
N° 5	Intégration de la démarche RS dans la stratégie de l'entreprise et dans son							
N° 6	Démarche RS de l'entreprise, amélioration continue et							

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.2.1. Phase 0 : État des lieux

La phase «*État des lieux*» marque la première étape du projet de déploiement de la Responsabilité Sociale (RS) au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. En effet, cette phase conduite de juillet à septembre 2014, s'est attachée à impulser l'étape de réflexion et de collecte de données nécessaires à l'élaboration de l'inventaire des pratiques de l'entreprise au regard des domaines d'action de la norme ISO 26000. Par ailleurs, ce travail a été réalisé, essentiellement, au sein de deux sous-groupes du COPIL, organisés par question centrale de la norme, avec l'aide méthodologique fournie par les animateurs de l'IRSI du groupe Sup de Co La Rochelle.

Figure N°05: La phase d'état des lieux du projet RS de CEVITAL

Phase	Intitulé	2014 T3	2014 T4	2015 S1	2015 S2	2016 S1	2016 S2	2017 S1
N° 0	Etat des lieux							

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.2.1.1. Présentation de la méthodologie de l'état des lieux

La méthode employée pour conduire l'inventaire des pratiques de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie vis-à-vis des principes de la RS, a été élaborée et proposée par l'IRSI. Celle-ci se matérialise par une « matrice Excel » listant pour chaque Question Centrale (QC), les Domaines d'Action (DA), ainsi que les Actions et Attentes Associées (AAA), tels qu'ils sont décrits dans la norme ISO 26000. Par ailleurs, la collecte des données, l'analyse en sous-groupes, les débats et les conclusions du COPIL, menés au cours de cette phase, ont permis de renseigner la « matrice Excel » des engagements et actions de l'entreprise CEVITAL en matière de responsabilité sociale.

À ce titre, la structure de la matrice d'inventaire des pratiques RS employée par les sous-groupes du COPIL est illustrée dans la figure ci-après.

Figure N°06: Matrice d'inventaire des pratiques RS de CEVITAL

A	B	C	D	E
Questions Centrales (QC) ISO 26000	Domaines d'action (DA) ISO 26000	Inventaire	Traçabilité documentaire (si oui quel(s) document(s))	Commentaires / justification
QC 3: Relations et conditions de travail	DA 1: Emploi et relations employeur/employé			
	Reconnaissance juridique du travail des employés et des travailleurs indépendants	OUI	Contrats et conventions DRH et Formation	
	Ne pas chercher à soustraire l'organisation à l'obligation que la loi impose à l'employeur	OUI	pas de mise en demeure de l'inspection du travail	
	Reconnaître l'importance de la stabilité de l'emploi tant pour l'employé que pour la société en évitant le recours excessif au travail occasionnel	OUI	Bilan mensuel et consolidation annuelle RH très complet	Réalise avec les exemples des FV
	Donner un préavis raisonnable, des informations actualisées, et étudier avec les représentant des travailleurs les impacts négatifs des modifications envisagées de l'activité	OUI	Bureau, numéro de tel et mail à disposition	Disponibilité coopérante des PP internes
	Garantir l'égalité des chances et de traitement à tous les travailleurs	OUI	Procédures et règlement intérieur	Discussion à reprendre
	Éliminer les éventuelles pratiques de licenciement arbitraires ou discriminatoires	OUI	Protocole d'accord en ce sens CP/DG/DRH	Aucun licenciement abusif et aucune plainte dans ce sens
	Protéger les données personnelles des employés et leur vie privée	NON		PR RH à mettre en œuvre
	Prendre des mesures pour garantir que les contrats de travail ou de sous-traitance soient passés qu'avec des organisations juridiquement reconnues	OUI	Contrat de travail et de sous-traitance actualisés	
	Ne profite pas de relations et conditions de travail non équitables, abusives ou exploitant leurs partenaires, fournisseurs ou sous-traitants	OUI	Contrat de travail et valeurs de CEVITAL	
	Encourage les organisations de sa sphère d'influence à en faire de même.	NON		
	Donner à l'international la priorité à l'emploi, à l'évolution professionnelle des ressortissants du pays d'accueil	OUI	Signature d'un contrat d'accord en commun avec d'autres pays	Ex: Rachat d'OXXO et de BRANDY
	DA 2: Conditions de travail et protection sociale			
	DA 3: Dialogue social			

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

En effet, comme le démontre l'illustration ci-dessus, pour chaque Actions et Attentes Associées (AAA), les membres du COPIL ont informé les champs suivants, afin d'indiquer si l'action est mise en place au sein de l'entreprise et si elle fait l'objet d'une traçabilité documentaire :

A. Existence d'un engagement documenté des AAA

- **OUI** : l'AAA est prise en compte et il existe une preuve documentaire ;
- **NON** : l'AAA n'est pas prise en compte, mais elle serait pertinente ;
- **N/A** (Non Applicable) : ne concerne pas les activités de CEVITAL.

B. Traçabilité documentaire

Une action ne fait l'objet d'un engagement que s'il existe une preuve documentaire, telle qu'une charte, un enregistrement, une procédure, ...etc. Dans ce cas, il est indiqué l'intitulé et la référence du document et, si possible, son emplacement (service responsable, lieu d'archivage).

C. Commentaires

Les commentaires permettent une appréciation du degré de prise en compte des AAA. Ainsi, cette appréciation peut se traduire au moins de deux manières, à savoir :

- Fournir des arguments et illustrations permettant de préciser si le « **OUI** », désignant l'existence d'un engagement documenté des AAA, correspond à un état très partiel ou au contraire s'il est très global ;
- Indiquer ou bien justifier la raison pour laquelle le « **NON** », désignant que l'AAA n'est pas prise en compte, mais elle serait pertinente, a été choisi.

2.2.1.2. Présentation des résultats de l'état des lieux

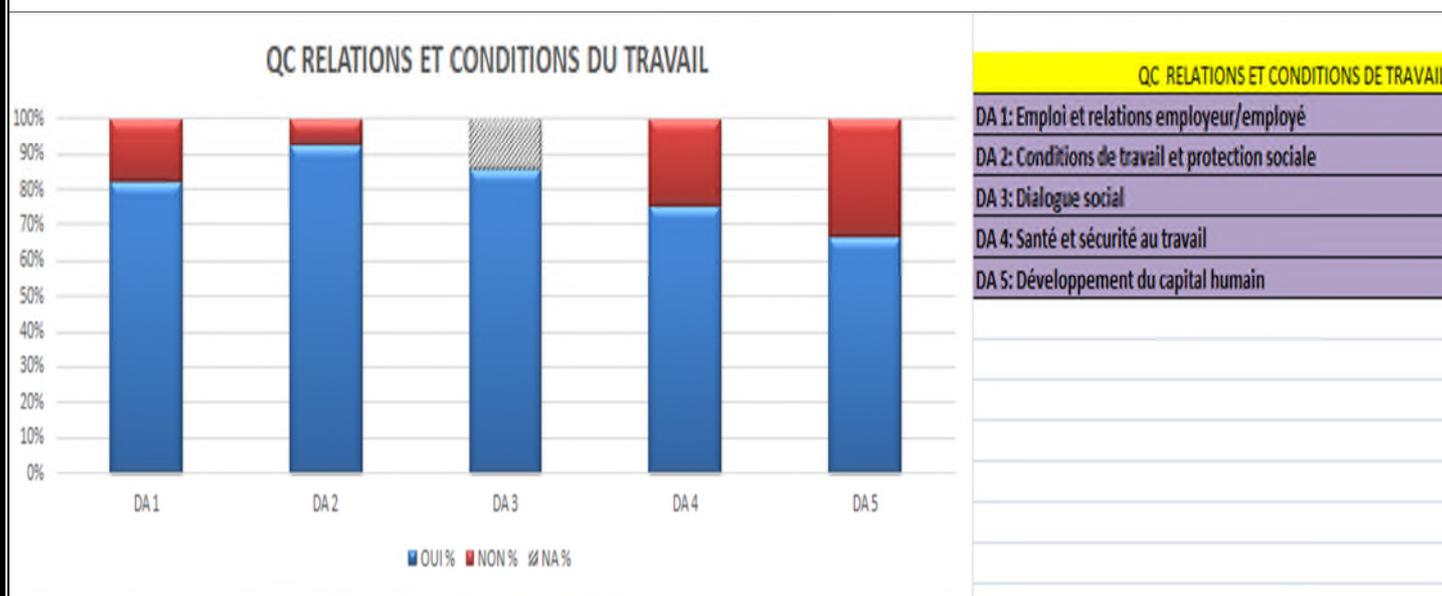
Les résultats de cette première phase, consistant en un état des lieux, ont été présentés sous forme de synthèse à l'aide de graphiques commentés, montrant le niveau d'engagement de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie dans l'ensemble des domaines d'action de la norme ISO 26000.

En effet, pour chaque Question Centrale (QC), des considérations générales de la norme ISO 26000 ont été présentées, puis un histogramme de l'inventaire par QC a été exposé pour visualiser ces résultats. Toutefois, il est à noter que ces graphes sont purement illustratifs, dans la mesure où, ils fournissent une image très simplifiée des résultats de l'inventaire. Enfin, des commentaires synthétiques du COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie,

puis des commentaires de l'équipe IRSI, ont permis d'éclairer les points essentiels de ce premier travail d'état des lieux.

La figure ci-après illustre, les résultats de l'inventaire des engagements et actions de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie en matière de RS, tels qu'ils ont été présentés par les membres du COPIL.

Figure N°07: Graphique des résultats de l'inventaire des engagements RS de CEVITAL



Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.2.2. Phase 1 : Autoévaluation

L'autoévaluation constitue la deuxième phase de la démarche de déploiement de la RS au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. En effet, elle succède à la phase d'inventaire qui a permis aux membres du COPIL de se familiariser avec la norme ISO 26000, ainsi que de réaliser l'état des lieux de l'existant en matière de responsabilité sociale au sein de l'entreprise, telle que le démontre la figure ci-dessous.

Figure N°08: La phase d'autoévaluation du projet RS de CEVITAL

Phase	Intitulé	2014 T3	2014 T4	2015 S1	2015 S2	2016 S1	2016 S2	2017 S1	
N° 0	Etat des lieux	■	■						
N° 1	Auto-évaluation	■				←			

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

Cette phase d'autoévaluation qui a été conduite par le Comité de Pilotage (COPIL) de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, avec l'aide des enseignants-chercheurs de l'IRSI (Sup de Co La Rochelle), s'est échelonnée de décembre 2014, soit après la validation des résultats du rapport d'inventaire par le Comité de validation (COVAL), jusqu'au mois de février 2015.

En outre, comme pour la phase d'inventaire, l'autoévaluation se rapporte aux sept (07) Questions Centrales (QC) de la norme ISO 26000 et à leurs Domaines d'Application (DA). Elle consiste, d'une part, à évaluer le niveau de « *performance* » RS de CEVITAL Agro-industrie dans chacun des DA, et d'autre part à estimer « *l'importance* » de ces derniers au regard des risques et des opportunités, quant au développement et à la pérennité de l'entreprise.

2.2.2.1. Présentation de la méthodologie de l'autoévaluation

La phase d'autoévaluation permet de déterminer le niveau d'engagement de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie en matière de Responsabilité Sociale (RS). De ce fait, pour chaque Question Centrale (QC), les Domaines d'Action (DA) sont cotés, selon des critères génériques proposés, en fonction de leur importance pour l'entreprise et du niveau de performance atteint par celle-ci. Ainsi, à terme cette opération conduit à une hiérarchisation initiale des DA, qui permet d'illustrer des priorités, dont la perspective est de préparer l'étape suivante de détermination d'axes stratégiques RS, puis des plans d'action associés.

Dans ce sens, ce travail d'autoévaluation s'est effectué au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie en trois étapes, à savoir :

- L'évaluation des performances de l'entreprise dans chaque DA ;
- L'évaluation de l'importance du DA au regard de l'entreprise et de son contexte;
- Le positionnement initial des DA de chaque QC dans une « *grille de criticité Performance/Importance* ».

2.2.2.1.1. Évaluation des niveaux de performance

Cette première étape de la phase d'autoévaluation a consisté à évaluer la performance de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie au regard des DA de chaque QC. Ainsi, le niveau de performance attribué par les sous-groupes du COPIL à un DA est noté de 1 à 5 en fonction du

degré de maturité de l'entreprise dans le domaine. La figure ci-après illustre la grille de performance utilisée par le COPIL de l'entreprise.

Figure N°09: Grille de performance de CEVITAL concernant les domaines d'action

Performance de l'organisation concernant le domaine d'action (ISO 26000)				
1	2	3	4	5
Prise de conscience du DA	Mesure partielle des performances Fonctionnement en mode réactif	Progression	Maitrise	Excellence
Aucune action n'existe pour l'instant cependant la gouvernance est consciente de l'importance de ce domaine d'action et est prête à lancer des actions.	L'organisation évalue la situation à l'instant t pour connaître sa position, ses résultats par rapport aux critères concernés par le domaine d'action, elle a mis en place un système de collecte de l'information. Elle identifie certaines actions de progrès.	Après avoir identifié sa performance sur le domaine d'action, l'organisation met en place les actions d'amélioration de ses performances. Ce niveau correspond à l'état de l'art dans le contexte de l'organisation (branche, localisation), et au moins la conformité réglementaire.	L'organisation a atteint une maturité sur le domaine d'action vis-à-vis de l'état de l'art (mise en place des MTD Meilleures Technologies Disponibles). Elle a identifié et mis en œuvre partiellement la prochaine innovation. Elle mène des actions organisées de veille sur les innovations.	L'organisation a généralisé une innovation qui la place à un niveau d'excellence au-delà de l'état de l'art et des pratiques courantes dans le domaine, en stratégie de rupture et avec une vision intégrée.

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

Par ailleurs, il est à noter que pour chaque DA, des actions ou attentes spécifiques déterminent les conditions permettant d'atteindre chacun des 5 niveaux de performance. En effet, ça peut être des objectifs, des résultats, la mise en œuvre de moyens et de processus, une conformité réglementaire ou de bonnes pratiques ... etc.

2.2.2.1.2. Évaluation des niveaux d'importance

La deuxième étape de la phase d'autoévaluation a consisté à mesurer le niveau d'importance des DA pour l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. En effet, bien que les sept QC soient à prendre en considération par l'entreprise, tous les DA ne sont pas de même niveau d'importance, étant donné qu'ils dépendent du contexte de l'entreprise, à savoir : son secteur d'activité, sa taille, son environnement d'affaire, mais aussi, et surtout, de ses priorités.

En outre, comme pour la performance, cinq (05) niveaux d'importance ont été considérés par le COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, afin de hiérarchiser les DA. La figure ci-dessous expose la grille d'importance employée.

Figure N°10: Grille d'importance des domaines d'action

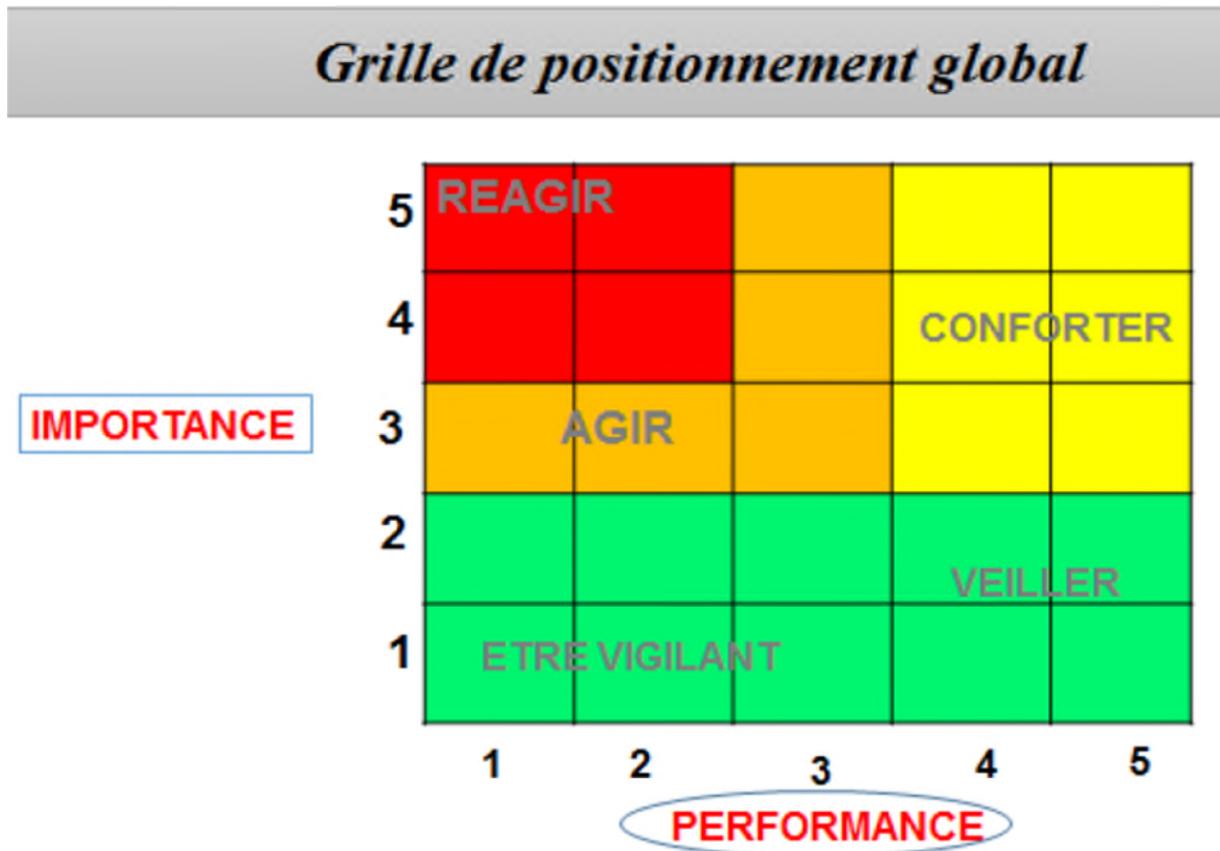
Importance du domaine d'action (ISO 26000)				
1	2	3	4	5
Non impactant	Probabilité d'impact	Impact limité	Impact durable	Impact crucial
Le domaine d'action est peu conséquent, sa maîtrise n'est pas à l'ordre du jour, il peut être laissé de côté.	La non maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause ou défavoriser de façon limitée dans le temps et dans l'espace les processus opératoires de l'organisation. Sa maîtrise favorise des processus opératoires. Ce domaine d'action n'est pas prioritaire.	La non maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause la réussite de certains projets de l'organisation. Sa maîtrise est indispensable à la réalisation de certains projets.	La non maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause l'accomplissement de l'ensemble des projets ou des missions (cœur de métier) de l'organisation. Sa maîtrise est indispensable à l'accomplissement de l'ensemble de ses projets ou missions	La non maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause l'organisation dans son existence. Sa maîtrise est indispensable à son existence.

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.2.2.1.3. Positionnement initial des DA dans la « grille de criticité »

La troisième étape de la phase d'autoévaluation a porté sur le positionnement des DA dans une grille de criticité. Dans ce sens, pour chaque domaine d'action de chaque QC, la double analyse performance et importance, menée initialement, a permis de situer ces DA dans une « **grille de criticité** » qui a conduit les sous-groupes du COPIL de l'entreprise de CEVITAL Agro-industrie à une première hiérarchisation des DA en fonction du couple Performance/Importance. Ainsi, cette grille se présente comme suite :

Figure N°11: Grille de positionnement Performance/Importance des domaines d'action



Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

En outre, cette grille initiale a permis, dès lors, aux membres du COPIL d'identifier les DA qui paraissent prioritaires (zone REAGIR en rouge), à mettre en œuvre en temps voulu (AGIR en orange), à surveiller sans qu'ils soient prioritaires actuellement (VEILLER et ETRE VIGILANT en vert) ou à conforter par l'entreprise (CONFORTER en jaune).

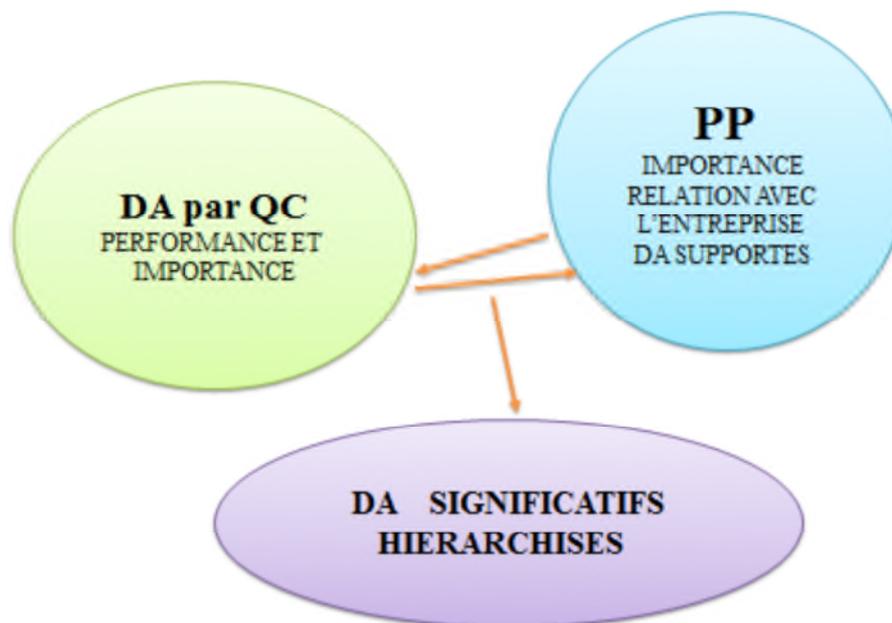
Par ailleurs, cette étape de positionnement initial des DA dans la grille, a été complétée par une étape additionnelle ayant pour but d'apprécier et de prendre en compte l'importance donnée aux Parties Prenantes (PP) de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, ainsi qu'à leur impact éventuel sur les divers DA considérés.

2.2.2.1.4. Présentation de l'approche Parties Prenantes de CEVITAL

Dans une entreprise, toute démarche de Responsable Sociale (RS) et son déploiement doivent s'appuyer sur les deux piliers fondamentaux des lignes directrices de la norme ISO 26000, à savoir : une analyse de pertinence par DA et QC, ainsi qu'une analyse des Parties Prenantes (PP) et leur prise en compte dans la démarche RS.

Dans ce sens, la méthodologie utilisée par le COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, pour cette prise en compte des PP, s'inspire du schéma suivant :

Figure N°12: Schéma de bouclage de la hiérarchisation des DA par l'approche PP



Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

En effet, après avoir réalisé la première cotation Performance/Importance des DA (premier cercle à gauche du schéma), cette approche PP (deuxième cercle à droite du schéma) repose essentiellement sur le processus ci-après, ayant été structuré par le COPIL de l'entreprise en trois étapes, à savoir :

- A) Définition d'une liste de PP appropriée à l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, sur la base d'une liste générique de PP. (Voir **Annexe N°05** : Liste des Parties Prenantes retenues par CEVITAL.)
- B) Analyse de chaque PP selon les critères suivants : attentes de la PP, impacts de la PP sur l'organisation, risques et opportunités représentés par la PP, DA supportés par la PP. (Voir **Annexe N°06** : Exemple d'analyse d'une Partie Prenantes.)
- C) Notation de 1 à 5 du niveau d'importance donnée à la PP selon son impact sur l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. (Voir **Annexe N°07**: Méthodologie de la cotation de l'importance d'une Partie Prenante.).

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Bien que l'utilisation d'une telle méthodologie s'est avérée difficile et délicate, l'intérêt de cette toute première analyse des PP par le COPIL n'en était pas moins absolument indispensable. En effet, elle a accordé à la démarche RS de l'entreprise un triple avantage, à savoir:

- Une découverte des Parties Prenantes de CEVITAL Agro-industrie sous l'angle de l'impact, du risque, mais également de l'opportunité qu'elles sont susceptibles de présenter pour l'entreprise ;
- Une première définition d'une cartographie des PP selon leur importance pour l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, qui peut conduire au lancement ou à la poursuite d'un dialogue avec les PP jugées prioritaires ;
- Le retour et le bouclage de la méthodologie, en appréciant l'impact potentiel des PP sur le niveau d'importance des DA, au moyen de la « *matrice Parties Prenantes / Domaines d'Action* », exposée dans la figure ci-dessous.

Figure N°13 : Matrice Parties Prenantes / Domaines d'Action.

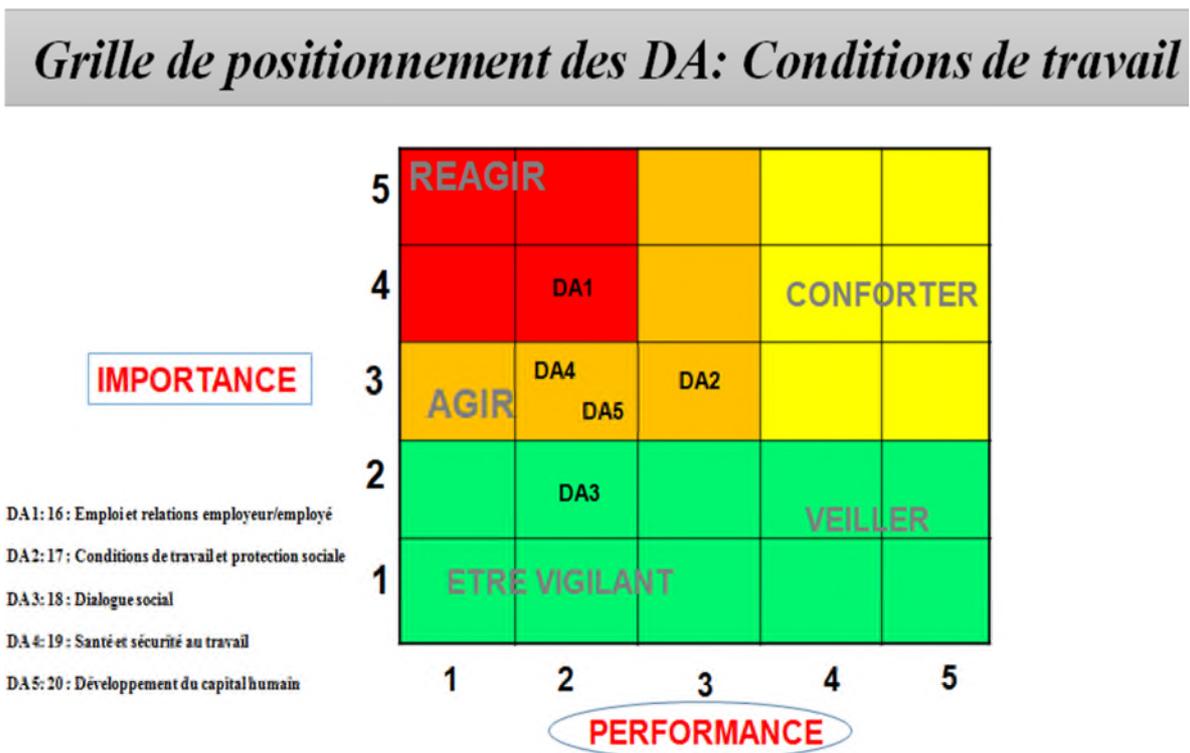
QC Droits de l'Homme					QC Relations et conditions de					QC Environnement				QC Loyauté des pratiques					QC Questions relatives aux consommateurs,							QC Communautés et développement local												
Impacts					Impacts					Impacts				Impacts					Impacts							Impacts												
Domaine d'Action					Domaine d'Action					Domaine d'Action				Domaine d'Action					Domaine d'Action							Domaine d'Action												
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	Somme		
1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			Parties Prenantes
5	5	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	175	1-Actionnaires et ressources financières	
0	5	5	5	5	0	0	0	0	5	0	5	5	5	5	0	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	135	3- Clients	
4	0	4	0	4	0	0	0	0	5	0	5	5	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	0	0	0	0	4	4	0	111	5-Fournisseurs, prestataires, Sous-traitants (rang 1, 2, ...)
0	3	3	0	3	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	0	0	0	3	3	3	3	3	0	3	3	0	3	0	0	0	3	87	7- Filiales/Agences	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0	0	2	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	15- Compagnies d'assurances	
2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2	2	2	54	16- Entreprises de la filière (chaîne de valeur)	
3	0	3	3	3	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	0	0	3	3	0	3	3	0	3	0	0	0	3	0	0	0	75	8- Soutiens	
3	3	3	0	0	0	3	0	3	3	0	3	3	3	3	3	3	0	3	0	3	0	3	3	0	0	0	0	3	0	3	0	3	3	3	72	10-Entreprises de même secteur géographique (zone d'activité, collectivité)		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	22	12 -Organismes de formation		
0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	28	13- Producteurs de connaissance, recherche		
0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	0	2	0	2	2	48	14- Entreprises de même activité/entreprises concurrentes		
0	4	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	124	6- Pouvoirs publics (contrôles et soutien)		
0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	3	0	0	3	3	3	0	3	0	0	0	3	3	0	3	3	3	54	9- Communauté locale			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2	0	2	2	0	30	18- Ecosystèmes /Société dans son ensemble		
0	0	0	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	5	0	115	2- Consommateurs et Utilisateurs finaux			

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

Concrètement, comme le démontre l'illustration, chaque Domaine D'action (DA) est supporté et affecté du poids d'une ou en général plusieurs PP. Par sommation de l'ensemble des poids affectés, on obtient une pondération globale de chaque DA.

En fin de compte, l'aboutissement de cette phase d'autoévaluation des pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie a été centré sur le « *positionnement final* », après analyse des parties prenantes, des domaines d'action dans les « grilles Performance/Importance », par question centrale, illustrant, dès lors, une première hiérarchisation des domaines d'action au regard des lignes directrices de la norme ISO 26000. Un exemple illustratif est présenté dans la figure ci-après.

Figure N°14: Grille de positionnement finale des Domaines d'Action



Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.2.3. Phase 2: Axes d'amélioration et plans d'action RS

La définition des axes d'amélioration RS et des plans d'action associés, constitue la deuxième phase de la démarche de déploiement de la RS au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. En effet, celle-ci succède à la phase d'autoévaluation qui a permis de dresser une première hiérarchisation des Domaines d'Action (DA) selon leur importance et la performance de l'entreprise en la matière, telle que le démontre la figure ci-dessous.

Figure N°15: La phase de définition des axes d'amélioration et des plans d'action RS de CEVITAL

Phase	Intitulé	2014 T3	2014 T4	2015 S1	2015 S2	2016 S1	2016 S2	2017 S1
N° 0	Etat des lieux							
N° 1	Auto-évaluation							
N° 2	Axes d'amélioration et plans d'actions							

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.2.3.1. Partie 1 : Définition des Axes Stratégiques RS

Les résultats de la phase d'autoévaluation ont permis une réflexion sur des axes stratégiques RS qu'il conviendrait de prioriser à court, à moyen et à long terme au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. En effet, ces axes stratégiques RS doivent être, absolument, cohérents avec les enjeux de l'entreprise. Il serait, dès lors, nécessaire, après leurs validation, de les intégrer directement dans la stratégie globale de celle-ci.

Par ailleurs, ce travail de définition des axes stratégiques RS a débouché sur des propositions au niveau du COPIL de l'entreprise, qui a conduit plus tard à leur validation. Ainsi, ces axes stratégiques RS qui revêtent parfois un aspect transversal, c'est-à-dire qu'ils s'adressent à plusieurs Question Centrale (QC), ou regroupent plusieurs DA d'une QC, ont permis, notamment lors de la deuxième partie de cette phase, l'élaboration des plans d'action RS.

2.2.3.1.1. Présentation de la méthodologie de définition des axes stratégiques

La méthodologie employée par les membres du COPIL de CEVITAL Agro-industrie, afin de définir les Axes Stratégique RS (ASRS) de l'entreprise, s'est appuyée sur l'utilisation de la méthode « *Metaplan* », dont le principe est expliqué en détaille dans l'**Annexe N°08**. En effet, le but visé par cette méthode est de dégager, sur la base d'un mode participatif et d'une recherche de consensus parmi les participants, une vingtaine (20) d'AS RS « souhaitables », autrement dit, portant sur 2 à 3 AS RS par question centrale.

Au final, 19 Axes Stratégiques potentiels ont été retenus par les membres du COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, après l'étape Metaplan. Ces AS RS potentiel sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau N°07: Les Axes Stratégiques RS potentiels de CEVITAL

Question Centrale	Axes Stratégiques RS
Gouvernance	Affirmer l'engagement de la direction et impliquer le personnel dans la mise en œuvre du processus RSE.
	Piloter et garantir la mise en œuvre des engagements de la direction par un dispositif approprié.
Droits de l'Homme	Elaborer et appliquer une politique de respect des DH
	S'assurer du respect des DH auprès des fournisseurs
	Prévenir les atteintes aux DH et lutter contre la complicité
Relation et Conditions de Travail	Consolider la protection et la couverture santé des collaborateurs à travers une convention collective
	Développer le capital humain par la formation et l'évaluation continue
	Communication et dialogue permanents dans les relations et conditions de travail
Environnement	Assurer la communication (PP), la sensibilisation et l'éducation en concevant un référentiel environnemental approprié et en appliquant une politique environnementale
	Prévenir et gérer les risques environnementaux en mettant en place des indicateurs de mesure et de performance
Loyautés des pratiques	Garantir le devoir de vigilance dans la loyauté des pratiques
	Elaborer des lignes directrices relatives à la lutte contre la corruption
	Sensibiliser les collaborateurs aux principes de la concurrence loyale
Questions Relatives aux Consommateurs	Promouvoir l'éducation des consommateurs à la consommation durable
	Informers les consommateurs sur les risques liés à la surconsommation de certains produits alimentaires
	Assurer les droits des consommateurs en codifiant et en protégeant leurs données
Communauté et Développement Local	Favoriser le développement économique local
	Contractualiser les relations de partenariat afin d'optimiser ce dernier
	Donner assistance aux groupes vulnérables et planification des ressources appropriées

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

En effet, on notera que certaines de ces propositions correspondent clairement à des axes stratégiques convenant à un engagement sur le long terme et relevant d'un niveau stratégique pour l'entreprise, et que d'autres sont davantage orientées vers des actions plus immédiates de court ou de moyen terme, qui sont, donc, susceptibles de s'intégrer dans un plan d'action.

Une fois les Axes Stratégiques RS potentiels nominés, il s'agit, désormais, de choisir et de sélectionner des « priorités d'engagement RS » de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, sous la forme d'une proposition définitive du COPIL. En effet, cette étape de choix est particulièrement importante, étant donné qu'elle représente le moment où CEVITAL propose et décide de ce que la Responsabilité Sociale (RS) représente pour elle. Ainsi, ce travail se traduit par la décision de laisser de côté, au moins dans l'immédiat, certains DA et/ou certaines orientations RS proposées, pour se concentrer sur d'autres enjeux prioritaires pour l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

En outre, la première présélection des AS RS a été analysée par les membres du COPIL en fonction de critères pertinents au regard de la responsabilité sociale mais aussi, et surtout, de la politique et des ressources de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, dont l'objectif consistait à déterminer « le réalisable », compte tenu de l'intérêt et des possibilités effectives de l'entreprise.

Ainsi, les 12 critères de choix, de nature stratégique, ayant servi au COPIL de « lignes directrices » pour la présélection des AS RS, ont été les suivants :

➤ Le critère ***Politique, Stratégie et Organisation*** contribue à :

- 1) La cohérence avec la politique générale existante et avec les valeurs de CEVITAL ;
- 2) Au développement international de CEVITAL ;
- 3) La structuration et la formalisation ;
- 4) L'amélioration de l'image de CEVITAL et au renforcement de sa communication externe ;

➤ Le critère ***les Hommes de l'entreprise*** contribue à :

- 5) La sensibilisation et au développement d'une « culture responsable » ;
- 6) La valorisation des Hommes de l'entreprise, leur sécurité et leur bien-être ;
- 7) La prise en compte des attentes fortes des PP internes ;

➤ Le critère ***Partenariats et PP externes*** contribue à :

- 8) La prise en compte des attentes fortes des PP externes. ;
- 9) Des possibilités de partenariats et de collaborations ;

➤ Le critère ***Marchés /Produits*** contribue à :

- 10) Un avantage concurrentiel ;
- 11) L'innovation ;

➤ Le critère *Technico-financier* contribue à :

12) La faisabilité de l'AS (Ressources, compétences, coût de mise en œuvre ...).

Finalement, l'analyse, à partir des critères indiqués ci-dessus, a conduit les membres du COPIL à une appréciation « qualitative » globale de chaque AS RS potentiel, dont l'objectif permettait de faire émerger un nombre restreint d'AS RS à retenir en vue de les proposer, prioritairement, pour validation à la direction de l'entreprise CEVITAL.

Dans ce sens, afin de hiérarchiser et de catégoriser les AS RS Potentiel (ASP) analysés, les membres du COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, les ont classés dans trois catégories possibles, à savoir:

- Les ASP retenus (sous réserve de validation) : Feu Vert ;
- Les ASP en balance (à étudier de manière plus approfondie) : Feu Orange ;
- Les ASP rejetés (actuellement) : Feu Rouge.

En effet, en vue de faciliter ce classement, feu vert, feu orange ou feu rouge, il est proposé d'examiner le niveau de contribution de chaque ASP au regard des critères retenus. Ainsi, un guide d'analyse est donné, à titre indicatif, dans l'**Annexe N°09**: Feu vert, guide d'analyse.

2.2.3.1.2. Présentation des résultats de la définition des Axes Stratégiques RS

Les résultats de cette première partie de la phase 2 du projet RS de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, sont le fruit des travaux réalisés au sein de deux sous-groupes du COPIL sur l'ensemble des 19 AS RS présélectionnés dans le cadre de l'étape « *Metaplan* ». Ainsi, les Axes Stratégiques RS retenus par le COPIL, à l'issue de cette première partie, sont exposés dans le tableau ci-après.

Tableau N°08: Les Axes Stratégiques RS retenus (avant validation)

Question Centrale	Axes stratégiques RS	Groupe 1			Groupe 2			Choix final
		Vert	Orange	Rouge	Vert	Orange	Rouge	
Gouvernance	Affirmer l'engagement de la Direction et impliquer le personnel dans la mise en œuvre du processus RSE	X			X			X
	Piloter et garantir la mise en œuvre des engagements de la Direction par un dispositif approprié	X				X		X
Droits de l'Homme	Elaborer et appliquer une politique de respect des DH		X		X			
	S'assurer du respect des DH auprès des fournisseurs		X			X		
	Prévenir les atteintes aux DH et lutter contre la complicité	X					X	X
Relations et Conditions de Travail	Consolider la protection et la couverture santé des collaborateurs à travers une convention collective		X			X		
	Développer le capital humain par la formation et l'évaluation continue	X			X			X
	Communication et dialogue permanent dans les relations et conditions de travail			X		X		?
Environnement	Assurer la communication (PP), la sensibilisation et l'éducation en concevant un référentiel environnemental approprié et en appliquant une politique environnementale	X			X			X
	Prévenir et gérer les risques environnementaux en mettant en place des indicateurs de mesure et de performance		X			X		
Loyautés des pratiques	Garantir le devoir de vigilance dans la loyauté des pratiques	X			X			X
	Elaborer des lignes directrices relatives à la lutte contre la corruption			X	X			
	Sensibiliser les collaborateurs aux principes de la concurrence loyale			X		X		?
Questions Relatives aux Consommateurs	Promouvoir l'éducation des consommateurs à la consommation durable		X		X			X
	Informers les consommateurs sur les risques liés à la surconsommation de		X				X	

	certaines produits alimentaires						
	Assurer les droits des consommateurs en codifiant et en protégeant leurs données	X			X		
Communauté Développement Local	Favoriser le développement économique local	X			X		X
	Contractualiser les relations de partenariat afin d'optimiser ce dernier		X			X	?
	Donner assistance aux groupes vulnérables et planification des ressources appropriées		X		X		

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

Par ailleurs, les membres du COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie ont clôturé cette étape d'analyse, en comparant les AS RS retenus avec le positionnement des Domaines d'Action sur les grilles de la phase d'autoévaluation et ont tenté, par conséquent, de mettre en exergue la cohérence ou l'incohérence, ainsi que les évolutions et changements quant à leurs réflexions sur les futurs engagements RS de l'entreprise. À ce titre, les résultats de cette comparaison sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau N°09: Cohérence des AS RS retenus avec le positionnement final des DA

	<i>Degré de Cohérence</i>	<i>Commentaires sur la cohérence</i>
Gouvernance	++	Très cohérent
DH	+	Cohérent
RCT	=	Axe RS retenu très discuté
Environnement	+	Axe transverse aux DA de la QC
LP	+	Axe transverse aux DA de la QC
RC	-	Axe controversé entre les deux groupes de travail
CDL	=	Axe transverse Meilleure compréhension de la QC

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

Comme nous pouvons le constater, ce tableau expose un fort degré de cohérence entre les AS RS retenus et le positionnement des DA dans les grilles d'autoévaluation, pour les QC ayant trait à la Gouvernance, aux Droits de l'Homme, à l'Environnement et à la Loyauté des Pratiques. Par ailleurs, les deux QC traitant des Relations et Conditions de Travail, ainsi que

des Relations avec les Consommateurs, constituent des axes controversés ou très discutés entre les deux groupes du COPIL. Enfin, un axe transverse relatif aux Communautés et Développement Local mériterait, probablement, un approfondissement avant de définir ses plans d'action.

En guise de conclusion pour cette première partie de la deuxième phase du projet RS de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, il importe de faire savoir que les résultats obtenus, dans un premier temps, concernant les Axes Stratégiques RS ayant été retenus par le COPIL de l'entreprise ont fait l'objet, dans un second temps, d'une révision par le COVAL. Cette révision a permis :

- De valider certains d'entre eux et éventuellement d'écarter les autres ;
- De décider et de lancer éventuellement une réflexion complémentaire sur des options non retenues par le COPIL parmi les AS RS étudiés ;
- De proposer l'examen d'autres AS RS.

En outre, une fois les révisions du COVAL achevées, il a été question, ensuite, de formuler ou de reformuler définitivement les AS RS validés. En effet, ce processus de validation au plus haut niveau de l'entreprise CEVITAL est fondamental, dans la mesure où il est déterminant pour la suite du projet RS de l'entreprise. De ce fait, les membres du COVAL ont souhaité valider quatre (4) Axes RS ayant fait l'objet d'un consensus suffisamment justifié. Ces axes RS retenus par le COVAL figurent dans le tableau suivant :

Tableau N°10: Les Axes Stratégiques RS validés par le COVAL

Questions centrales	Axes stratégiques retenus
Gouvernance	Affirmer l'engagement de la Direction et impliquer le personnel dans la mise en œuvre du processus RSE.
	Piloter et garantir la mise en œuvre des engagements de la Direction par un dispositif approprié.
Relation et conditions de travaux	Développer le capital humain par la formation et l'évaluation continue.
Environnement	Assurer la communication (PP), la sensibilisation et l'éducation en concevant un référentiel environnemental approprié et en appliquant une politique environnementale.

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.2.3.2. Partie 2 : Définition des plans d'action RS

La seconde étape envisagée au cours de la deuxième phase du projet RS de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est l'élaboration des plans d'action en adéquation avec les AS RS validés antérieurement. Dès lors, ce travail réalisé par le COPIL de l'entreprise, à la fin de l'année 2015, a abouti sur des propositions concrètes de plans d'action concernant une première mise en œuvre des axes stratégiques retenus, relatifs aux questions centrales suivantes : Relations et Conditions de Travail (RCT) et Environnement.

En effet, ce travail marque un point d'étape dans le projet RS de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, dans la mesure où il a autorisé le passage de la réflexion et de la définition d'Axes Stratégiques RS à l'opérationnalisation de la démarche. Dans ce sens, ceci a permis au COVAL et à la direction de l'entreprise de faire des choix et d'opérer une sélection de Plans d'Action RS.

2.2.3.2.1. Présentation de la méthodologie de définition des Plans d'Action RS

Les propositions de Plans d'Action (PA) RS, réalisé par le COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, ont fait l'objet d'un travail approfondi ayant pris en compte les points d'analyse suivants, à savoir :

- La question centrale de l'ISO 26000 traitée ;
- Les domaines d'action de l'ISO 26000 concernés ;
- Les axes stratégiques retenus ;
- Les objectifs recherchés ;
- L'intitulé des propositions d'Actions ;
- Le « **Faire quoi et comment en interne** » relatif à l'action ;
- Le « **Faire quoi et comment en externe** » ;
- Les avantages de l'action en interne ;
- Les risques de l'action en interne ;
- Les avantages en externe ;
- Les risques en externe ;
- La relation avec la réglementation ;
- Le complément ou l'extension d'une action déjà entreprise au sein de CEVITAL;
- Les indicateurs de suivi; et
- La catégorisation de l'action (indispensable ; prioritaire ; à privilégier à moyen terme).

En outre, ce travail de proposition de Plans d'Action RS a été synthétisé dans un fichier « Excel ». La figure ci-dessous en présente un exemple à titre indicatif.

Figure N°16: Mode de définition des Plans d'Action RS

Question centrale de l'ISO 26 000	Domaines d'actions de l'ISO 26 000	Axes stratégiques	OBJECTIFS	ACTIONS	PARTIES PRENANTES A ASSOCIER AUX ACTIONS	INDICATEURS DE SUIVI	OUTILS A DISPOSITION
Environnement	Prévention de la pollution	Assurer la communication (PP), la sensibilisation et l'éducation en concevant un référentiel environnemental approprié et en appliquant une politique environnementale.	Réduire son impact sur l'environnement	Mettre à jour la politique environnementale et établir un référentiel environnemental de l'entreprise.	Direction générale, Managers, DPH, QHSE, collaborateurs, parties prenantes externes, (clients, fournisseurs, consommateurs, autorités locales...)	Kg de papier, plastique, économie réalisées sur le poste de dépense	Tableau de bord de l'environnement.
				Mettre à jour l'identification des aspects environnementaux (différentes sources de pollution) et les moyens de maîtrise (typologie, volume, coût de traitements des déchets).			
				Définir les PP à cibler et renforcer la communication sur l'environnement par des spots publicitaires, des journées portes ouvertes, des séminaires et des formations.			
	L'utilisation durable des ressources		Mesurer et contrôler sa consommation de ressources	Identifier et mesurer ses consommations de ressources (papiers, cartons, fournitures etc.)	Direction générale, Managers, DPH, collaborateurs, fournisseurs, responsable achats, prestataires	Quantité consommée	
				Former les responsables (achats, production, R&D, marketing, etc) sur les achats responsables: matériaux réutilisables, favoriser les grands formats plus économique, l'analyse du juste besoin etc.			
				Sensibiliser nos fournisseurs au développement durable et choisir de travailler avec des fournisseurs responsables (fournisseurs de proximité, etc.)			
Atténuation des changements climatiques	Optimiser la consommation d'énergie	Optimiser les déplacements et encourager les missions groupées.	Direction Générale, DPH, managers, collaborateurs, QHSE,	Courbe de la consommation, poste d'émission			
		Réaliser un bilan des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et mettre en place des actions d'amélioration et de compensation.					

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

Après une définition précise des Plans d'Action (PA) envisagés, le COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie a réalisé une catégorisation de ces PA en trois niveaux, sur la base des critères suivants :

- L'impact (positif) sur le personnel ;
- L'image du PA en interne (la perception) ;
- La simplicité de mise en œuvre ;
- Son lien avec les actions existantes (ou en réflexion par ailleurs) ;
- L'urgence de l'action à entreprendre ;
- Les ressources allouées (temps, argent...) ;
- La réputation de l'entreprise.

De ce fait, les trois niveaux de catégorisation des Plans d'Action (PA) RS identifiés par les membres du COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, se présentent comme suite :

➤ *Niveau 1 : Indispensable*

Ceci stipule que ces Plans d'Action (PA) sont à lancer à très court terme, car ils sont jugés par le COPIL comme étant incontournables et assurent un excellent démarrage pratique et concret du projet RS de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. En effet, ces PA contribuent fortement à structurer la démarche de l'entreprise et s'inscrivent bien dans l'axe stratégique RS choisi.

➤ *Niveau 2 : Prioritaire*

Ces plans d'action prioritaires doivent se déployer au même titre que les actions dites indispensables, néanmoins dans un horizon temporel à court ou moyen terme. De plus, ils sont, généralement, constitués d'actions ayant un impact éminent par rapport à l'axe stratégique RS sélectionné.

➤ *Niveau 3 : À privilégier à moyen ou long terme*

Ces plans d'action à privilégier sont jugés importants par les membres du COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, toutefois ils relèvent d'actions qu'il conviendrait de mettre en place à moyen ou à long terme.

2.2.3.2.2. Présentation des résultats de la définition des Plans d'Action RS

Afin de présenter les résultats des travaux de cette partie qui est « la définition des Plans d'Action (PA) RS », pour chacun des PA du niveau 1 catégorisé comme « *Indispensables* », des fiches de synthèse ont été rédigées par le COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, en précisant :

- L'intitulé du PA ;
- Sa « raison essentielle d'être » ;
- Le contenu simplifié du PA ;
- L'équipe ou la personne en charge ;
- Des propositions d'indicateurs (éventuellement).

En effet, outre la clarté et la lisibilité du Plan d'Action (PA) sous cette forme, ces fiches de synthèse ont, également, pour but de faciliter la prise de décision du COVAL et de la Direction Générale de CEVITAL.

Finalement, les PA RS catégorisés comme indispensables (niveau 1) par le COPIL de l'entreprise, sont au nombre de huit (08), particulièrement, quatre (04) pour les axes stratégiques ayant trait aux Relations et Conditions de Travail et quatre (04) autres pour les axes stratégiques concernant l'Environnement. Par ailleurs, les PA restant, de niveaux 2 et 3, ont été considérés pour une sélection finale des PA à retenir. Ainsi, ils ont été indiqués plus succinctement à la suite des fiches de synthèse.

2.2.3.2.3. Exemple illustratif de fiches de synthèse des Plans d'Action RS

Afin de mieux expliquer, ainsi que de permettre une meilleure visualisation des fiches de synthèse des plans d'action RS privilégiés par les membres du COPIL de CEVITAL Agro-industrie, dans le cadre du projet RS de l'entreprise, nous exposons à travers cet exemple illustratif les résultats se rapportant à la question centrale « *Environnement* ».

En effet, l'axe stratégique, se rattachant à la question centrale « *Environnement* », ayant été retenu et validé par le COVAL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, se présente comme suite : « *Assurer la communication (PP), la sensibilisation et l'éducation en concevant un référentiel environnemental approprié et en appliquant une politique environnementale.* ». Dès lors, les objectifs recherchés par le COPIL de l'entreprise, en termes de politique environnementale sur cet axe, sont les suivants :

- **Objectif 1** : Réduire son impact sur l'environnement ;
- **Objectif 2** : Mesurer et contrôler sa consommation de ressources ;
- **Objectif 3** : Réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et optimiser la consommation d'énergie.

Ainsi, les fiches de synthèses des Plans d'Action (PA) de niveau 1 de l'Axe Stratégique « *Environnement* », catégorisés comme indispensables par le COPIL de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, sont exposées dans les figures ci-après.

Figure N°17: Fiches de synthèse des Plans d'Action de l'AS Environnement

<p>Titre PA 1 : Choisir de travailler avec des fournisseurs responsables (fournisseurs de proximité, etc.).</p> <p>Raison d'être : Le fournisseur responsable répond mieux à nos attentes et impactera positivement au développement durable et à l'image de l'entreprise.</p> <p>Synthèse Sensibiliser les fournisseurs, les inviter à un séminaire, les informer sur les critères de sélection et d'évaluation pris en compte par Cevital pour qu'ils apportent des mesures correctives à leurs insuffisances en matière de responsabilité sociétale sur les cahiers de charges afin d'avoir la même la vision RSE, répondre favorablement à nos attentes et impacter positivement l'image de l'Entreprise.</p> <p>Niveau : Indispensable</p> <p>Responsable : Achats</p>	<p>Titre PA 2 : Analyser périodiquement les COV (composé organique volatil) et les NOx par rapport aux valeurs limitent fixées par la réglementation</p> <p>Raison d'être : être conforme aux obligations légales environnementale et maîtriser les taux COV et NOX</p> <p>Synthèse Connaitre la quantité de nos émissions des GES (Gaz à effet de serre) par rapport aux exigences en faisant appel à un labo spécialisé, et entreprendre les actions d'améliorations pour réduire les émissions en cas de dépassement des limites tolérées.</p> <p>Catégorie: 1 indispensable</p> <p>Responsable : QHSE</p>
<p>Titre PA 3 : réduire la consommation en énergies, Sensibiliser les collaborateurs aux économies d'énergie</p> <p>Raison d'être : optimiser la consommation des énergies dans l'entreprise</p> <p>Synthèse : Inculquer aux collaborateurs les bons gestes écologiques (extinction des ordinateurs et autres appareils en fin de travail, fermeture des robinets, etc.) et susciter leur sentiment de responsabilité sur la protection de l'environnement en affichant des consignes et pictogramme, et réaliser des séances de sensibilisation (formation externe)</p> <p>Catégorie : 1 indispensable</p> <p>Responsable : QHSE</p>	<p>Titre PA 4 : Réaliser le bilan carbone des différents processus de fabrication selon la réglementation en vigueur</p> <p>Raison d'être : suivre et maîtriser l'évolution des émissions des GES pour réduire leurs impacts sur l'environnement</p> <p>Synthèse : identifier les sources génératrices des GES et mettre en place des dispositifs appropriés tel que (filtre à particule,), et sensibiliser et éduquer le personnel sur les impacts des GES sur l'environnement et les générations futures.</p> <p>Catégorie : 1 indispensable</p> <p>Responsable : QHSE</p>

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

Tout compte fait, en guise de conclusion pour cette seconde partie de la deuxième phase du projet RS de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, il importe de faire savoir que les Plans d'Action (PA) RS proposés, dans un premier temps, par le COPIL ont fait l'objet, dans un second temps, d'une analyse par le COVAL de l'entreprise. Cette analyse a permis :

- De valider certains PA et éventuellement d'écarter les autres;
- De décider et de lancer une réflexion complémentaire sur des actions non retenues par le COPIL ;
- De formuler et de reformuler définitivement les PA RS validés.

En outre, la prochaine étape envisagée dans le projet de responsabilité sociale de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est le lancement et la réalisation des plans d'action RS validés. En effet, l'opérationnalisation concrète des PA repose, en particulier sur la définition d'un timing réaliste pour chaque PA validé, sur la sensibilisation indispensable des managers, ainsi que sur les disponibilités effectives des ressources, entre autres humaines et financières... etc.

Par ailleurs, il importe de faire savoir que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie n'a pas encore conduit cette étape d'opérationnalisation effective des plans d'action RS, étant donné que le succès de ces actions implique une maturation, donc le temps de la réflexion. Dès lors, ce temps de maturation, nécessaire à la plupart des parties prenantes internes, a été mis à profit dans le but de permettre une meilleure explication de la démarche RS de l'entreprise, de permettre la sensibilisation du personnel à partir des plans d'action retenus, ainsi que pour conduire des formations spécifiques en matière de RSE. De plus, cette maturation permet, surtout, de gérer le changement des comportements, en intégrant les facteurs de résistances possibles, ainsi que les tensions issues de la démarche.

Conclusion

Ce troisième et dernier chapitre, de notre travail, est essentiellement centré sur l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia. En effet, ce chapitre a présenté les principaux résultats de notre démarche d'exploration du phénomène étudié.

Cette étude réalisée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie nous a permis de construire une synthèse, en rapportant une expérience de management de projet RSE conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000, susceptible d'être adapté et transposé au sein du groupe, notamment dans ses filiales, auprès de ses partenaires, ou également dans d'autres entreprises.

Ainsi, le cas de CEVITAL Agro-industrie témoigne de la nécessité d'une réflexion approfondie et d'une adaptation aux caractéristiques distinctives de l'entreprise des principes de la RSE énoncés dans la norme ISO 26000, afin de permettre une appropriation de la démarche RSE par les dirigeants et managers d'une part, et un pilotage stratégique à long terme d'autre part. Ce constat est d'autant plus vrai qu'une stratégie proactive, touchant le cœur de métier de l'entreprise CEVITAL, est décidée par celle-ci.

En outre, il convient de rappeler que le projet d'intégration de la Responsabilité Sociale (RS) au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie repose sur une organisation ad hoc, articulée autour d'un comité de Pilotage (COPIL), d'un comité de Validation (COVAL) et d'une équipe projet IRSI et compte, ainsi, sept (07) principales phases, qui s'échelonnent sur trois ans, de juin 2014 à mai 2017.

Néanmoins, nous avons constaté, en conséquence de notre enquête empirique, que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie accuse un retard au regard de son planning prévisionnel de déploiement de la RSE en son sein. En effet, l'entreprise n'a pu accomplir que les trois premières phases de son projet RS, à savoir : l'état des lieux, l'autoévaluation, ainsi que la définition des axes stratégiques et des plans d'action RS. Dès lors, on s'aperçoit que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie en est encore à la planification de son projet, tandis qu'elle est supposée l'opérationnaliser et exécuter ses plans d'actions RS. Ce retard se justifie principalement, d'après le directeur QHSE et le DRH adjoint, par les nombreuses difficultés et blocages que l'entreprise subit de son environnement externe, spécifiquement de l'environnement politico-économique.

Conclusion générale

Nous nous sommes intéressés, dans le cadre de ce travail, à la thématique traitant du management stratégique de la RSE au regard de la norme ISO 26000. Dans ce sens, le principal objectif de notre recherche consiste à vérifier si, la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise algérienne, suivant la norme ISO 26000, est intégrée dans la stratégie de celle-ci, s'inscrivant, ainsi, de façon substantielle dans sa politique d'entreprise. Dans l'intention d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, celle-ci a été explorée avec deux niveaux d'analyse, dont le premier est théorique et le second est empirique.

Dans ce sens, nous avons éclairé le cadre théorique de notre recherche, à travers deux chapitres, ayant passés en revue l'essentiel de la littérature au sujet de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). En effet, nous avons apporté, dans le cadre du premier chapitre, des éclaircissements conceptuels et contextuels sur la thématique de la RSE qui désigne, ainsi, l'intégration volontaire, par les entreprises, des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes. Dans ce sens, les entreprises citoyennes devraient, donc, adopter et mettre en application des stratégies de réponse responsables qui permettraient de renverser ces contraintes, vécues passivement, pour en faire une opportunité stratégique proactive.

En outre, nous avons évoqué, dans le cadre du deuxième chapitre, le management stratégique que les entreprises doivent adopter afin de mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociale. Pour ce faire, celles-ci peuvent s'appuyer sur la norme ISO 26000, qui propose des recommandations et des principes universels d'actions, au moyen de questions centrales, dans le but de faciliter l'intégration et l'opérationnalisation de la RSE dans le management de l'ensemble de l'entreprise.

Dans le cadre de notre enquête empirique, nous avons aboutis aux principaux résultats suivant :

À l'issue des entretiens conduits au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, nous avons constaté que cette dernière mène, depuis sa création, de nombreuses actions philanthropiques à l'égard de ses diverses parties prenantes, néanmoins, sans que celles-ci ne soient formalisées dans son projet d'entreprise. Dès lors, le cas de CEVITAL témoigne de l'importance du rôle de la direction générale dans la formalisation d'une stratégie explicite d'engagement dans la RSE, permettant de susciter l'intérêt et l'implication de l'ensemble des

Conclusion générale

collaborateurs de l'entreprise, notamment internes, dans le but d'améliorer durablement l'impact de leurs décisions et actions sur les environnements : social, naturel et économique.

En outre, il importe de rappeler que la démarche d'intégration de la RSE au sein d'une entreprise se base, principalement, sur les lignes directrices se rapportant aux sept questions centrales exposées dans la norme internationale ISO 26000. À cet égard, on s'est aperçus au cours de notre étude de cas au sein de CEVITAL Agro-industrie que la norme ISO 26000 ne saurait prescrire un modèle unique applicable dans toute organisation, dans la mesure où la définition et la mise en œuvre d'une démarche RSE requièrent d'adapter les lignes directrices de la norme aux objectifs, à l'histoire, ainsi qu'aux contraintes de l'entreprise.

En ce qui a trait à la démarche d'intégration de la RSE suivant la norme ISO 26000, les résultats obtenus, dans le cadre de notre étude empirique, démontrent que celle-ci devrait être gérée stratégiquement par l'entreprise. En effet, l'adoption d'une démarche RSE doit, éminemment, s'intégrer de façon, substantielle, dans le cœur de métier de l'entreprise, ainsi que dans son organisation, dans la mesure où celle-ci est source de profonds changements avec de nouveaux engagements à intégrer et à respecter, des comportements à faire évoluer et à promouvoir, des indicateurs à concevoir et à suivre, et voire une redistribution partielle du pouvoir. Ces constats nous autorisent, dès lors, à ***confirmer notre deuxième hypothèse (H2)***.

La démarche d'intégration de la RSE, au regard la norme ISO 26000, a conduit l'entreprise CEVITAL Agro-industrie à formuler une stratégie globale et proactive dans ce sens, se matérialisant, ainsi, par la création de comités *ad hoc*, dont la mission consiste à piloter de façon durable et efficace le processus de mise en place de la RSE en son sein. En effet, l'analyse de ce processus nous permet d'établir le constat selon lequel l'adoption d'une stratégie de responsabilité sociale exige, de l'entreprise, un engagement durable et proactif en la matière, qui nécessite une formalisation d'un réel projet structuré s'intégrant, ainsi, dans la politique de l'entreprise. De ce fait, nous avons conclu à la faveur du cas de CEVITAL Agro-industrie, que la mise en œuvre d'une démarche RSE selon la norme ISO 26000, ne se cantonne pas à une approche minimaliste et, avant tout, réactive de la part des entreprises, en se limitant à répondre aux enjeux les plus graves et les plus urgents au fur et à mesure qu'elles sont interpellées par l'une de leurs parties prenantes. Ces constatations nous autorisent, dès lors, à ***infirmer notre première hypothèse (H1)***.

Conclusion générale

Au-delà des apports de notre recherche, cette dernière n'a pas été exempte de certaines limites. La première se rapporte à la nature même du sujet qui demeure une thématique récente, n'ayant pas fait, suffisamment, l'objet de recherches antérieures en Algérie, ce qui contraint, par conséquent, notre capacité d'analyse. La deuxième, quant à elle, se rattache, essentiellement, à la ressource en temps qui a astreint notre recherche à une étude de cas unique, tandis que notre ambition de départ était de réaliser une étude comparative entre plusieurs entreprises. Finalement, ce travail révèle des limites de représentativité du phénomène analysé, étant donné que nous avons conduit une étude de cas unique, nous empêchant, ainsi, de généraliser nos résultats de recherche sur l'ensemble des entreprises qui s'engagent dans des démarches de mise en place de la RSE sur la base de la norme ISO 26000.

Par ailleurs, ce travail nous ouvre quelques perspectives de recherches à venir. En effet, il serait pertinent, à nos yeux, de prolonger notre recherche et de compléter notre analyse, à travers l'exploration, sur le long terme, de la stratégie d'engagement RSE de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie et l'examen de la cohérence entre le discours stratégique et les pratiques socialement responsables qu'elle mettra en œuvre réellement. De plus, une autre perspective sérieuse et ambitieuse de cette recherche sera l'étude de l'opérationnalisation de la RSE selon les lignes directrices de la norme ISO 26000 dans d'autres cas d'entreprises issues de divers secteurs d'activité, afin d'en déduire, par comparaison, les conditions d'application, ainsi que les similitudes et les disparités entre les cas.

➤ OUVRAGES :

- AFNOR, *développement durable : vers une nouvelle gouvernance des entreprises*, Édition AFNOR, saint Denis-la plaine, 2003, p.16-17.
- Aubrun. M et al, *ISO 26000 responsabilité sociétale : comprendre, déployé et évaluer*, Éditions AFNOR, Paris, 2010, pp. 107-108.
- Barthe. N et Le Moigne. J, *responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social*, Édition de Boeck, Bruxelles, 2006, p.137.
- Bergeron. P, *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006 p.839.
- Boucher. M et Rendtorff. J, *La théorie des parties prenantes en management stratégique*, Édition La Découverte, Paris, 2014, pp. 40-45.
- Bowen. H, *Social Responsibilities of the Businessman*, Édition Harper & Brothers, New York, 1953, p. 6.
- Brun. E, *100 questions pour comprendre et agir : comprendre ISO 26000*, Éditions AFNOR, Paris, 2011, p.4.
- Capron. M, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Édition La découverte, Paris, 2004, p. 12.
- Carroll. A, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Édition Business Horizons, Indiana, 1991, pp. 39-48.
- Couillet-Demaizière. C, *ISO 26000 en action : résultats et retours d'expériences*, Édition AFNOR, Paris, 2012, p. 18.
- De Perthuis. C, *La génération future a-t-elle un avenir?*, Édition Belin, Paris, 2003, p. 83.
- Delchet. K, *Développement durable : l'intégrer pour réussir*, Édition AFNOR, St Just-la-pendue, 2007, p. 36.
- Depret. M.H et al, *Développement Durable et Responsabilité Sociale des Acteurs*, Édition L'Harmattan, Paris, 2009, p. 29.
- Descolonges. M et Saincy. B, *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Édition La Dispute, Paris, 2004, p.97.

Bibliographie

- Ferone. G et al, *Ce que développement durable veut dire : Comprendre, comment faire, prendre du recul*, Éditions Organisation, Paris, 2003, p. 124.
- Gendron. C, *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*, Édition Cahier du CRISES, Paris, 2000, p. 53.
- Igalens. J et Joras. M, *La responsabilité sociale de l'entreprise : Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Éditions Organisation, Paris, 2002, p. 14.
- ISO, *NORME INTERNATIONALE ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, les éditions ISO/TMB, Suisse, 2010, pp. 12-16.
- Jounot. A, *100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable*, Édition AFNOR, Paris, 2010, p. 16.
- Lassalle Saint-Jean. C et al, *La société, une affaire d'entreprise? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Éditions Organisation, Paris, 2007, p. 104.
- Laville. E, *L'entreprise verte*, Édition Village Mondial, Paris, 2002, p. 131.
- Livre vert, *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Bruxelles, 2001, p. 7.
- OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Les Éditions de l'OCDE, Paris, 2011, p.11.
- Rojot. J, «*Théorie des organisations*», in Simon. Y et Joffre. P, *Encyclopédie de gestion*, Édition Economica, Paris, 1997, p. 3363.
- Sobczak. A et Minvielle. N, *Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*, Édition Vuibert, Paris, 2011, p. 4.
- Torrès. O, *Les PME*, Édition Dominos Flammarion, Paris, 1999, p. 71.
- Turcotte. M. F et al, *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*, Édition IEPF, Québec, 2011, p.39.
- Yin. R, *Case study research: design and methods*, Édition Sage Publications, Londres, 1994, p.7.

➤ **THÈSES ET MÉMOIRES :**

- Adjtoutah. T- Mémoire de Magistère en Management et Organisation, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise et Risques Sociaux de l'entreprise*, Université de Tunis el Manar, 2011, P. 14.
- Bouyouud. F - Thèse de doctorat en sciences de gestion, *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*, Conservatoire national des arts et métiers – CNAM de Lyon, 2010, p. 44.
- Fauconnet. C - Mémoire de master, *Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale*, Université lumière Lyon 2, 2007, p. 38.
- Nageon De Boer. S - Mémoire de master, *Responsabilité sociale : un nouvel enjeu pour les multinationales ?*, Université Paul Cezanne-Aix-Marseille III, 2009, p. 10.
- Rodic. I - Mémoire d'études approfondies en études européennes, *Responsabilité sociale des entreprises : le développement d'un cadre européen*, Institut Européen de l'université de Genève, 2007, p. 17.

➤ **RAPPORTS :**

- Observatoire des PME européennes, « *Les PME et les responsabilités sociales et environnementales* », Édition DG Entreprises, Pays Bas, 2002, pp. 45-46.
- Pacte mondial des Nations Unies, *L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale*, Bureau du Pacte mondial des Nations Unie, 2008, p. 5. Disponible en ligne sur : https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global_Compact/GC_Brochure_French.PDF consulté le 17/03/2017. .
- Stokkink. D, *La responsabilité sociétale : origine et définition*, collection working paper, Bruxelles, 2010, p. 4. Disponible en ligne sur : <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/la-responsabilite-societale-origine-et-definition> consulté le 12/03/2017.

➤ **REVUES :**

- Ferone. G, « *Origines et enjeux de la notation sociale et environnementale* », in *Problèmes économiques*, n°2863, Paris, 2004, pp. 53-56.
- Gond J. P et Mullenbach-Servayre. A, « *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise* », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205, Paris, 2004, pp. 93-116.

Bibliographie

- Helfrich. V, « *Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? : Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale* », Revue de l'organisation responsable, Vol. 5, n°1, Paris, 2010, p.54.
- La franchise CUB INK, « *Commerce éthique : un potentiel énorme, dans La tribune des entrepreneurs* », n°5, juin 2007, pp. 74-75. Disponible en ligne sur : <http://www.toute-la-franchise.com/news-1462-commerce-ethique-un-potentiel-enorme.html> consulté le 25/03/2017.
- Nguyễn-Duy. V et Luckerhoff. J, « *Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ?* », Revue de la Recherche Qualitative, n° 5, Laval, 2007, p. 4.

➤ **ARTICLES :**

- Belkaid. E et Chikh. N, « *Stakeholders et développement durable de l'entreprise: Cas de Naftal Algérie* », Communication sur le développement durable et l'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles, Tlemcen, le 07 et 08 avril 2008, p. 15.
- Capron. M, *La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? : Enjeux théoriques et pratiques*, Université Paris 12 – Val-de-Marne, 2007, p. 1.
- Hadj slimane-kheroua. H et Ayad S.M, « *La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie: Cas de NCA ROUIBA* », in International Journal of Business & Economic Strategy, International Conference on Innovation in Business, Vol. 2, p. 7.
- Hamidi. Y, *La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?*, Colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale, 20 et 21 novembre 2012. Disponible en ligne sur : <https://manifest.univouargla.dz/.pdf> consulté le 09/03/2017.

➤ **SITES WEB :**

- Agence ICOM, *communication sur le progrès : Global Compact*. En ligne sur : <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/26221/original/global%20compact%202012-3007.pdf?1375178571> consulté le 17/03/2017.
- Cevital Agro-industrie, *Cevital Agro-industrie*. En ligne sur : <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/cevital-agro-industrie-p6> consulté le 07/05/2017.

Bibliographie

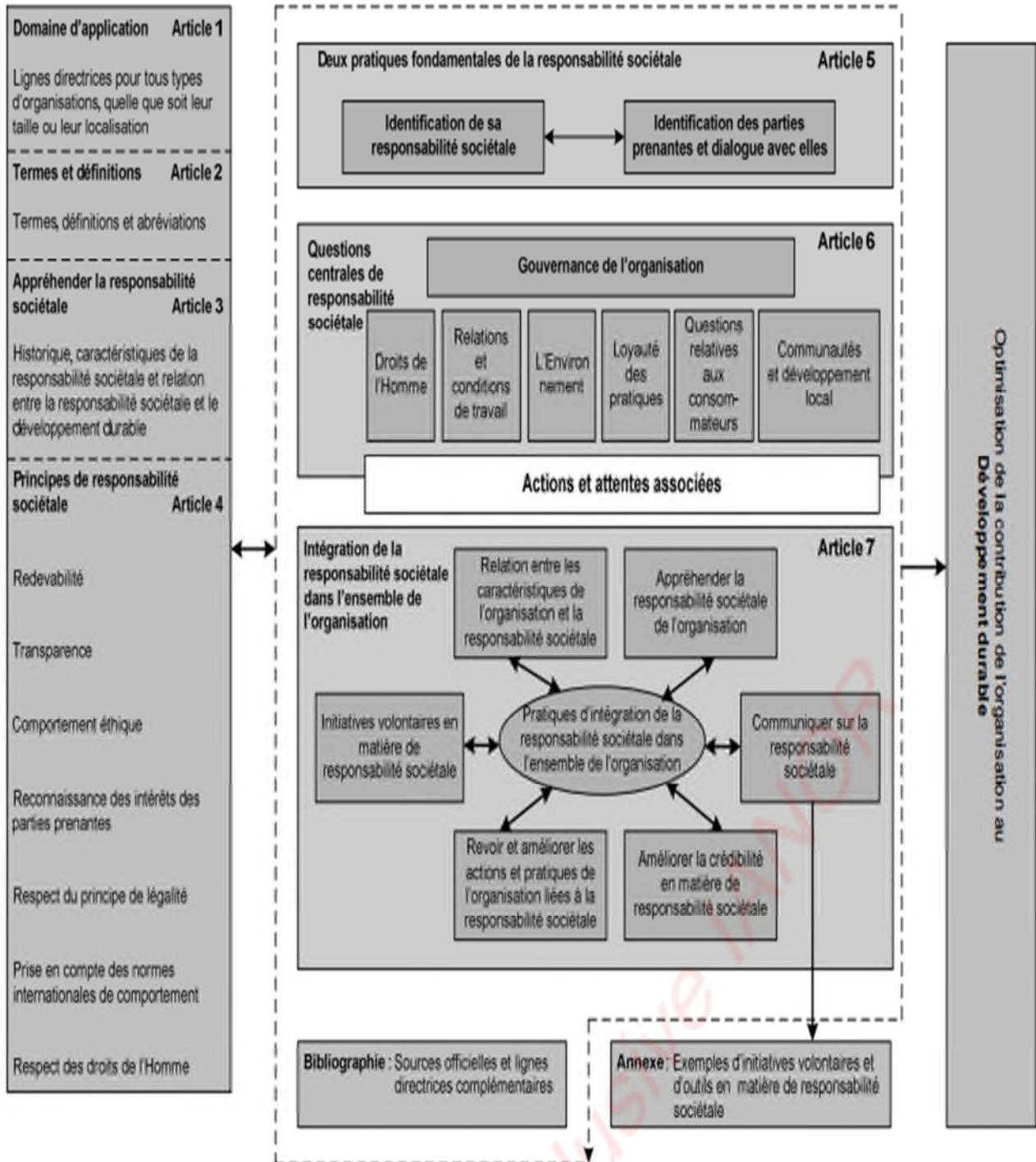
- Cevital Agro-industrie, *Cevital Food*. En ligne sur : <https://fr.slideshare.net/GroupeCevital/cevital-group-french-2013v2-26909207> consulté le 07/05/2017.
- Cevital Agro-industrie, *Le Groupe Cevital*. En ligne sur : <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15> consulté le 07/05/2017.
- Cevital Agro-industrie, *Le Groupe Cevital*. En ligne sur : <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15> consulté le 07/05/2017.
- Cevital recrute, *Nos valeurs*. En ligne sur : <http://cevital-recrute.com/index.php/nos-valeurs> consulté le 07/05/2017.
- Collecte de données, *Méthodologies qualitatives*. En ligne sur : <http://www.plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/04/methoQuali-mdm-intro.pdf> consulté le 10/05/2017.
- COSOB, *Notice d'information Cevital*. En ligne sur : <http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-cevital.pdf> consulté le 07/05/2017.
- Global Reporting Initiative, *Guide de mise en œuvre*. En ligne sur : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-Two.pdf> consulté le 18/04/2017.
- IANOR, *Projet RSEMENA*. En ligne sur : http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=5 consulté le 20/04/2017.
- ISO, *À propos de l'ISO*. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/about-us.html> consulté le 18/03/2017.
- ISO, *ISO 26000 : Responsabilité sociétale*. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> consulté le 08/03/2017.
- Le Pacte Mondial des Nations unies (Global Compact), *Initiation au reporting extra-financier*. En ligne sur : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/> consulté le 17/03/2017.
- Livre vert, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Disponible en ligne sur <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf> consulté le 14/03/2017.
- Marketing durable, *Consom'acteur*. En ligne sur : <http://www.marketingdurable.net/consomacteur> consulté le 22/03/2017.
- OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. En ligne sur :

Bibliographie

<http://www.oecd.org/fr/investissement/mne/principesdirecteursdelocdealintentiondesentreprisesmultinationales.htm> consulté le 17/03/2017.

- Organisation Internationale de Normalisation, *certification*. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/certification.html> consulté le 12/04/2017.
- Organisation Internationale de Normalisation, *Le projet SR MENA*. En ligne sur: <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html> consulté le 20/04/2017.
- ORSE, *Monographie RSE Algérie*, 2015. Disponible en ligne sur : http://www.orse.org/nos_publications-52.html consulté le 24/03/2017.
- RSE ALGERIE, *développement durable*. En ligne sur : http://www.rse-algerie.org/fr/developpement_durable-121.html consulté le 24/03/2017.
- RSE ALGERIE, *Initiatives publiques algériennes*. En ligne sur : http://www.rse-algerie.org/fr/initiatives_publicques_algeriennes-58.html consulté le 24/03/2017.
- RSE ALGERIE, *ISO 26000*. En ligne sur: http://www.rse-algerie.org/fr/iso_26_000-43.html consulté le 20/04/2017.
- RSE ALGERIE, *Pourquoi un site sur la RSE en Algérie ?*. En ligne sur : http://www.rse-algerie.org/fr/fr/pourquoi_un_site_algerie-63.html consulté le 21/04/2017.
- St2s ET toi, *Fiche de présentation de l'OCDE*. En ligne sur: <https://sites.google.com/site/st2settoi/premiere/pole-1/comment-apprecier-l-etat-de-sante-et-le-bien-etre-social/question-2/fiche-de-presentacion-de-l-ocde> consulté le 17/03/2017.
- Vigile Québec, *Les bons et les mauvais côtés de la mondialisation économique globale*. En ligne sur : <http://vigile.quebec/Les-bons-et-les-mauvais-cotes-de-69359> consulté le 07/03/2017.

Annexe N° 01 : Architecture de la norme ISO 26000



Annexe N° 02 : Structure du site « RSE Algérie »



 Accueil > Présentation

Pourquoi un site RSE Algérie?

Porteurs du projet

Comité d'orientation

Partenaires et sponsors

Présentation

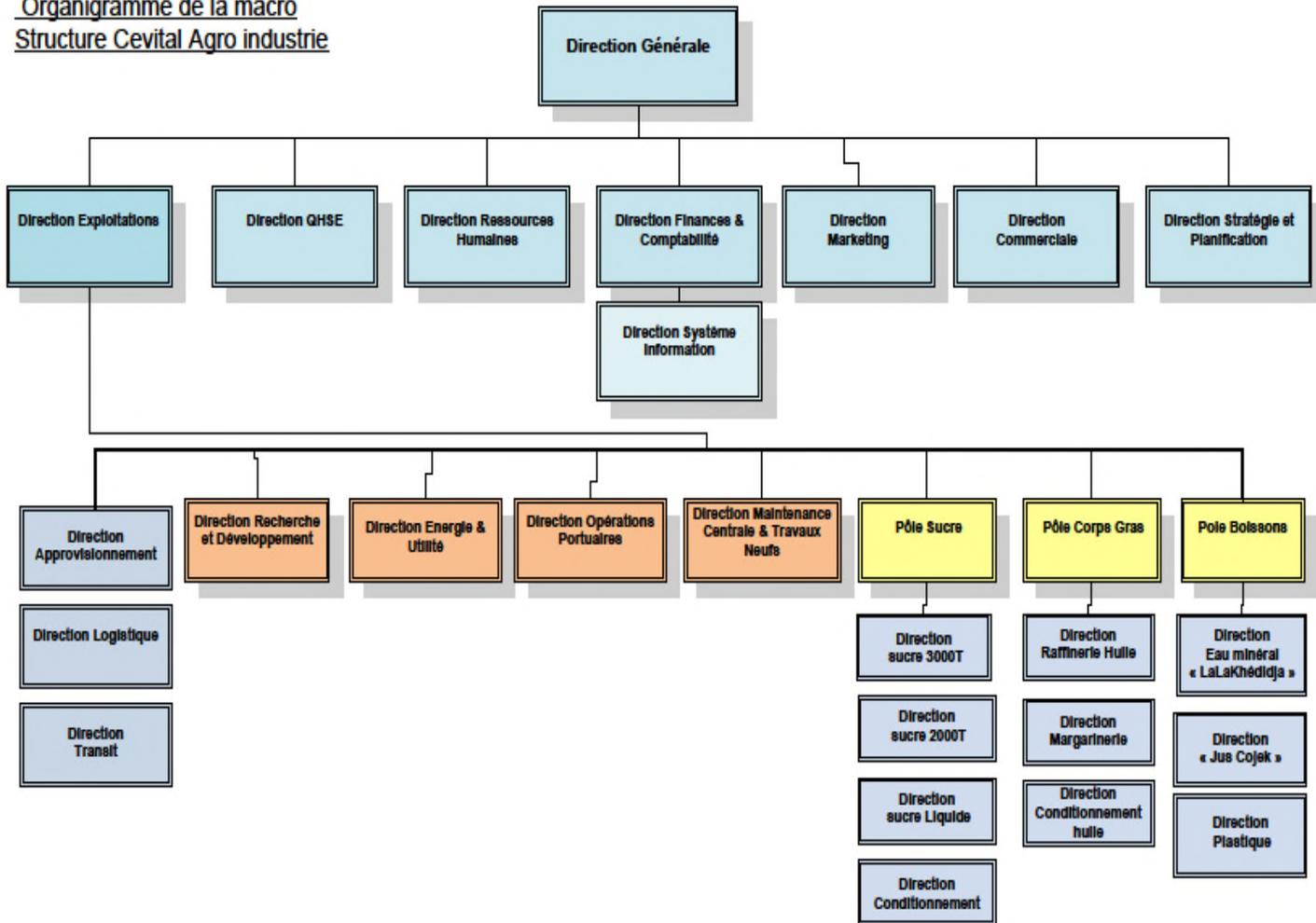
En Algérie, on constate une prise en compte accrue de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans les stratégies des entreprises. Les partenariats entre des entreprises et des acteurs de la société civile ou des pouvoirs publics sur des enjeux de RSE (conditions de travail, égalité femme-homme, formation, prévention santé, etc.) sont également plus fréquents.

L'Institut Hawkama El Djazair et l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), avec le soutien précieux de partenaires publics et privés, algériens et français, ont souhaité accompagner cet essor en créant un site dédié à la promotion de la RSE et du développement durable et qui permettrait la diffusion de bonnes pratiques d'entreprises.

- Pourquoi un site RSE Algérie?
- Un site à 3 niveaux d'information
- Les porteurs du projet
- Le comité d'orientation
- Les partenaires et les sponsors

Annexe N°03 : Organigramme de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie



Annexe N°04 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle de master en science de gestion option Management des Organisations portant sur le thème du « *Management stratégique de la RSE au regard de la norme ISO 26000* », nous souhaitons votre collaboration en vous demandant de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

I. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

- 1) Comment définiriez-vous la responsabilité sociale de votre entreprise ?
- 2) Quels ont été les facteurs de motivation ayant encouragé l'adoption d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?
- 3) Quels sont les enjeux de l'intégration d'une démarche RSE pour votre entreprise ?

II. Processus d'intégration de la RSE dans le management de l'entreprise

A. Engagement en matière de RSE :

- 4) Comment se traduit l'engagement de la direction de votre entreprise dans le domaine de la RSE ?
- 5) Quel impact a eu cet engagement sur la mission, les valeurs, ainsi que sur la culture de l'entreprise ?
- 6) Par quels moyens cet engagement est-il valorisé vis-à-vis de vos diverses parties prenantes, tant internes qu'externes ?
- 7) Quel rôle a joué le groupe SUP DE CO LA ROCHELLE pour l'aboutissement de l'engagement de votre entreprise en matière de RSE ?

B. Définition de la stratégie RSE:

- 8) Pourriez-vous nous expliquer, comment l'auto-évaluation de vos activités dans le domaine de la RSE a été réalisée?
- 9) Comment avez-vous procédé pour identifier et définir le périmètre de la stratégie RSE de votre entreprise ?
- 10) Quel dispositif avez-vous employé pour intégrer les attentes RSE des parties prenantes dans cette stratégie ?
- 11) Comment avez-vous détaillé, à partir de cette stratégie, vos objectifs RSE ainsi que les plans d'action à conduire dans ce domaine ?

C. Mise en œuvre de la stratégie RSE :

- 12) Comment avez-vous procédé pour opérationnaliser votre stratégie RSE dans les différents services de l'entreprise ?
- 13) Quelle organisation avez-vous adoptée pour piloter le processus de mise en place de la RSE au sein de votre entreprise ?
- 14) Quel rôle occupez-vous dans cette démarche d'implantation de la RSE ?
- 15) Quelles ont été les ressources mobilisées en vue de l'opérationnalisation de la démarche RSE dans votre entreprise ?
- 16) Quels ont été les moyens exploités pour sensibiliser et impliquer l'ensemble des salariés dans le projet RSE de l'entreprise ?
- 17) Comment avez-vous maîtrisé les diverses difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'entreprise ?

D. Évaluation et optimisation des performances RSE :

18) Par quels moyens mesurez-vous et évaluez-vous vos performances en matière de RSE ?

19) Comment procédez-vous pour améliorer la crédibilité de votre démarche RSE ?

20) Comment procédez-vous pour garantir l'amélioration et l'optimisation permanente des performances de l'entreprise dans le domaine de la RSE ?

E. Communiquer et rendre des comptes sur la RSE aux parties prenantes :

21) Quelles ont été les parties prenantes impliquées dans la démarche d'intégration de la RSE de votre entreprise ?

22) Quels moyens utilisez-vous pour communiquer vos objectifs et actions en matière de RSE aux diverses parties prenantes internes et externes ?

23) Comment procédez-vous pour rendre des comptes aux parties prenantes sur vos résultats et performances dans le domaine de la RSE ?

24) Quelle est l'appréciation globale de ces parties prenantes en la matière ?

III. Perspectives RSE de l'entreprise

25) Quelles retombées constatez-vous sur l'activité de votre entreprise, ainsi que sur ses performances globales suite à la mise en place de la RSE ?

26) Comment envisagez-vous l'évolution de la RSE au sein de votre entreprise ?

Annexe N°05: Liste des parties prenantes retenues par CEVITAL

Partie Prenante	Niveau d'Importance	Note de pondération obtenue après l'approche PP
1-Actionnaires et ressources financières	5	100
2- Consommateurs et Utilisateurs finaux	5	55
3- Clients	5	75
4-Salariés	5	70
5-Fournisseurs, prestataires, sous-traitants (rang 1, 2, ...)	4	48
6- Pouvoirs publics (contrôles et soutien)	4	84
7- Filiales/Agences	3	21
8- Soutiens	3	9
9- Communauté locale	3	32
10-Entreprises de même secteur géographique (zone d'activité, collectivité)	3	39
11 -Organismes de formation	2	16
12- Producteurs de connaissance, recherche	2	8
13- Entreprises de même activité/entreprises concurrentes	2	16
14- Compagnies d'assurances	2	10

15- Entreprises de la filière (chaîne de valeur)	2	18
16-Riverains	2	36
17- Ecosystèmes /Société dans son ensemble	2	14
18- Organisations porteuses d'initiatives de RS et de DD	2	10
19- Groupes vulnérables	1	8
20- Handicapés	1	7
21- Futurs embauchés	1	22
22- Générations futures	1	13

Annexe N°06: Exemple d'analyse d'une Partie Prenantes

		sphère				
		classement				
		Catégorie des Parties Prenantes				
E	1	1-Actionnaires et ressources financières				
	5	IMPORTANT (NIVEAU DE 1 à 5)				
		<table border="1"> <tr> <td align="center">économique</td> <td align="center" rowspan="3">Nature des attentes de la PP</td> </tr> <tr> <td align="center">sociale</td> </tr> <tr> <td align="center">environnementale</td> </tr> </table>	économique	Nature des attentes de la PP	sociale	environnementale
économique	Nature des attentes de la PP					
sociale						
environnementale						
	bon résultat financier, pérennité de l'entreprise, investissements,					
	bon climat social, maîtrise des risques liés à l'image					
	éthique, maîtrise des risques, transparence					
		Nature de l'impact de la PP sur l'Organisation				
	Désengagement par rapport aux activités Gel des investissements	Risques pour l'organisation				
	Garantir les ressources financières pour le développement des activités	Opportunités pour l'organisation				
		Les domaines d'Actions concernés				
		<p>GOUVERNANCE DA1 DA2 DA6 DA7 DROITS DE L'HOMME DA1 DA2 DA7 DA6 DA8 RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL LOYANTES DES PRATIQUES DA1 DA2 DA3 DA4 DA5 ENVIRONNEMENT DA2 DA4 QUESTIONS RELATIVES AU CONSOMATEURS DA1 DA2 COMMUNITES ET DEVELOPPEMENT LOCAL DA3 DA5</p>				

Niveau d'importance des parties prenantes

Qualification du niveau d'importance d'une PP:
IMPORTANCE DE LA PP POUR L'ORGANISATION

1. AUCUN IMPACT

2. IMPACTS NEGLIGEABLES , la PP peut apporter une aide ou une remise en cause ponctuelle

3. IMPACTS RECIPROQUES SIGNIFICATIFS IDENTIFIES , la PP peut mettre en cause la réussite de projets de l'organisation / est indispensable à la réussite de projets

4. IMPACTS IMPORTANTS sur la partie PP ou PP impactant un projet majeur de l'organisation

La PP est indispensable à la réalisation d'un projet majeur [ensemble de ses projets]

5. IMPACTS SUR LES INTERETS VITAUX de la PP, partie prenante pouvant mettre en cause l'existence de l'organisation ou est indispensable à son existence

Objectifs recherchés

Une technique d'animation de réunion.

1) Faire remonter les « idées » (8 à 12 personnes) sur une question et **construire une représentation collective.**

Trois idées AS RS / personne

2) Faire émerger **une hiérarchisation** des « idées » par consensus / accord des participants.

Trois propositions AS RS /QC

La question posée?

Sur la base des résultats de l'autoévaluation et la connaissance de l'entreprise, il vous est demandé de répondre à la question suivante :

Quels sont, selon vous, les Axes Stratégiques RS qui devraient donner lieu prioritairement à des engagements formalisés et effectifs de Cevital ? 1, 2, 3 (max)

Déroulement phase 1

- Inscrire la question au tableau,
- Inviter les participants à s'exprimer brièvement sur la question posée puis,
- Répondre (avec **une seule idée à la fois par post'it**) par une phrase courte exprimant une idée clé.

Utiliser **Trois post'it / personne Max**

Déroulement de la phase 1

- Présenter et justifier les idées émises (Tour de table, utilisation des Post'it).
- Afficher les post'it sur le tableau.
- Faire le nombre d' itération nécessaire.
- Regrouper, faire les synthèses des idées et les classer par catégories au besoin.
- Conclure et formuler des réponses claires, en nombre limité, sur la question posée.

Déroulement de la phase 2

Objectif : hiérarchiser les idées exprimées au tableau et dégager celles qui apparaissent comme prioritaires au Groupe.

- **Trois AS RS par QC (Max)**

Déroulement de la phase 2

- Donner une période de réflexion à chacun,
- Sélectionner les idées prioritaires (chacun),
- Donner son avis et voter sur les idées émises (3 points chacun),
- Comptabiliser les votes (addition des points),
- Conclure et formaliser les: **trois idées (Axes stratégiques RS) principales retenues.**

Conclusions

Metaplan permettra de faire émerger des PROPOSITIONS et des IDÉES d'AXES STRATEGIQUES RS :

- Ce qui serait **souhaitable** de mettre en place comme AS RS.
- Dans un deuxième temps , une analyse menée sur la base de critères STRATEGIQUES CEVITAL devrait permettre de dégager des **AS RS « faisable »** et totalement compatibles avec la stratégie globale de l'entreprise.

Annexe N°09 : Guide d'analyse « FEU VERT »

- 1) Axe Stratégique Potentiel (ASP) à traiter prioritairement, car il est cohérent avec la stratégie de l'entreprise. Ne pas le traiter impacterait l'image de celle-ci. En outre, il est en adéquation avec la politique de développement international de Cevital et contribue fortement à la structuration et à la formalisation au sein de l'entreprise.
- 2) ASP à traiter prioritairement, car il prend en compte des attentes fortes des Parties Prenantes (PP) internes, renforce leur sécurité et leur bien-être et contribue à la sensibilisation et au développement d'une « culture responsable ». Il valorise, ainsi, les Hommes de l'entreprise.
- 3) APS très important à traiter, car il contribue à la prise en compte des attentes fortes de PP externes et conduit à des possibilités de partenariats et de collaborations mutuellement avantageuses.
- 4) ASP à considérer prioritairement, car il permet un avantage concurrentiel indéniable et contribue à l'innovation chez Cevital.
- 5) ASP pour lequel Cevital possède les ressources, des compétences et maîtrise les coûts de mise en œuvre de cet engagement. Cet ASP est « faisable » sur un plan technico-économique.

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	I
Remerciements	II
Sommaire	III
Liste des abréviations	IV
Liste des figures.....	VI
Liste des tableaux	VII
Introduction générale	1
Chapitre I : Généralités sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).....	8
Introduction.....	8
Section 01 : La RSE, origines et développement d'une pratique.....	9
1.1. Genèse et historique d'évolution de la RSE.....	9
1.1.1. Historique d'évolution de la RSE.....	11
1.2. Définitions et dimensions de la RSE.....	13
1.2.1. Définitions de la RSE.....	13
1.2.2. Modélisation de la RSE.....	15
1.3. Fondements théoriques de la RSE.....	16
1.3.1. La théorie des parties prenantes.....	17
1.3.2. La théorie néo-institutionnelle.....	19
1.3.3. La théorie du contrat social.....	19
Section 02 : Caractérisation et contextualisation de la RSE.....	20
2.1. Fondements institutionnels et normatifs de la RSE.....	20
2.1.1. Fondements institutionnels de la RSE.....	21
2.1.1.1. Les principes directeurs de l'OCDE.....	21
2.1.1.2. Le Global Compact de l'ONU.....	22
2.1.1.3. L'Organisation International de Normalisation.....	23
2.1.1.4. Le livre vert de l'Union Européenne.....	23
2.1.2. Fondements normatifs de la RSE.....	25
2.2. Principes généraux et acteurs de la RSE.....	26
2.2.1. Principes généraux de la RSE.....	26
2.2.1.1. La redevabilité.....	26

2.2.1.2.La transparence.....	27
2.2.1.3.Comportement éthique.....	28
2.2.1.4.Reconnaissance des intérêts des parties prenantes.....	28
2.2.1.5.Respect du principe de légalité.....	29
2.2.1.6.Prise en compte des normes internationales de comportement.....	29
2.2.1.7.Respect des droits de l'Homme.....	30
2.2.2. Acteurs de la RSE.....	30
2.2.2.1.L'État.....	30
2.2.2.2.Les Organisations Non Gouvernementales (ONG).....	31
2.2.2.3.Les organisations de consommateurs.....	32
2.2.2.4.Les organisations syndicales.....	32
2.3. Enjeux et obstacles de la RSE.....	33
2.3.1. Les enjeux de la RSE.....	33
2.3.1.1.Les enjeux stratégiques de la RSE.....	33
2.3.1.2.Les enjeux économiques de la RSE.....	34
2.3.1.3.Les enjeux de la RSE liés aux ressources humaines	35
2.3.2. Les obstacles de la RSE.....	37
2.3.2.1.Des ressources difficiles à mobiliser.....	37
2.3.2.2.Une organisation spécifique peu propice à une démarche de RSE.....	37
Conclusion.....	38

Chapitre II : Management responsable des entreprises conformément à la norme ISO 26000.....39

Introduction..... 39

Section 01 : Intégration de la RSE au sein d'une entreprise au regard de la norme ISO 26000.....40

1.1. Présentation de la norme ISO 26000.....	40
1.1.1. Structure de la norme ISO 26000.....	41
1.1.2. Présentation des questions centrales de la norme ISO 26000.....	43
1.1.2.1. Gouvernance de l'organisation.....	44
1.1.2.2. Droits de l'Homme.....	44
1.1.2.3. Relations et conditions de travail.....	45
1.1.2.4. Environnement.....	46
1.1.2.5. Loyauté des pratiques.....	47

1.1.2.6.	Questions relatives aux consommateurs.....	47
1.1.2.7.	Communautés et développement local.....	48
1.2.	Processus d'intégration de la RSE conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000.....	49
1.2.1.	Formalisation de l'engagement en matière de RSE	50
1.2.1.1.	Préciser les ambitions de l'entreprise en termes de RSE.....	50
1.2.1.2.	Redéfinition de la mission et des valeurs de l'entreprise.....	51
1.2.2.	Définition de la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise.....	51
1.2.2.1.	Identification et analyse des attentes des parties prenantes.....	52
1.2.2.2.	Diagnostiquer les enjeux et risques des activités de l'entreprise.....	53
1.2.2.3.	Définition des objectifs et des plans d'actions	54
1.2.3.	Déploiement de la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise.....	54
1.2.3.1.	Nommer un responsable pour piloter la démarche de RSE.....	55
1.2.3.2.	Sensibiliser et former les salariés de l'entreprise à la RSE.....	55
1.2.3.3.	Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires.....	56
1.2.4.	Évaluation, optimisation et communication des résultats de la démarche RSE.....	56
1.2.4.1.	Définir des indicateurs en matière de RSE et prévoir des actions pour l'amélioration des performances.....	57
1.2.4.2.	Rendre des comptes aux parties prenantes.....	57
Section 02 : L'Algérie face aux défis de la responsabilité sociale des entreprises.....		59
2.1.	La réalité de la RSE en Algérie.....	59
2.1.1.	Cadre normatif et institutionnel de la RSE en Algérie.....	60
2.2.	Initiatives d'intégration de la RSE dans les entreprises algériennes.....	62
2.2.1.	Projet RS MENA.....	63
2.2.2.	Site institutionnel dédié à la responsabilité sociale en Algérie.....	65
2.3.	Obstacles d'expansion des pratiques de la RSE en Algérie.....	66
Conclusion.....		67
Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....		68
Introduction.....		68
Section 01 : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de la recherche.....		69
1.1.	Présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	69
1.1.1.	Mission et valeurs de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	71

1.1.1.1.	Valeurs de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	71
1.1.1.1.1.	Ecoute et Respect.....	72
1.1.1.1.2.	Solidarité et Esprit d'équipe.....	72
1.1.1.1.3.	Intégrité et Transparence.....	73
1.1.1.1.4.	Initiative et Persévérance.....	73
1.1.1.1.5.	Courage et Performance.....	73
1.1.2.	Facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	74
1.2.	Méthodologie de la recherche.....	74
1.2.1.	Objectif de la recherche.....	75
1.2.2.	Méthodologie de la recherche.....	75
1.2.3.	Choix du cas d'étude.....	76
1.2.4.	Modes de recueil des données.....	76
1.2.4.1.	Le guide d'entretien.....	77
1.2.4.2.	Déroulement des entretiens.....	78

Section 02 : Présentation et analyse des résultats de la recherche.....79

2.1.	Présentation du projet RSE de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie	79
2.2.	Présentation du processus d'intégration de la RSE au sein de CEVITAL.....	81
2.2.1.	Phase 0 : État des lieux.....	82
2.2.1.1.	Présentation de la méthodologie de l'état des lieux.....	83
2.2.1.2.	Présentation des résultats de l'état des lieux.....	84
2.2.2.	Phase 1 : Autoévaluation.....	85
2.2.2.1.	Présentation de la méthodologie de l'autoévaluation.....	86
2.2.2.1.1.	Évaluation des niveaux de performance.....	86
2.2.2.1.2.	Évaluation des niveaux d'importance.....	87
2.2.2.1.3.	Positionnement initial des DA dans la « grille de criticité ».....	88
2.2.2.1.4.	Présentation de l'approche Parties Prenantes de CEVITAL.....	89
2.2.3.	Phase 2: Axes d'amélioration et plans d'action RS.....	92
2.2.3.1.	Partie 1 : Définition des Axes Stratégiques RS.....	93
2.2.3.1.1.	Présentation de la méthodologie de définition des axes stratégiques..	93
2.2.3.1.2.	Présentation des résultats de la définition des Axes Stratégiques RS.	96
2.2.3.2.	Partie 2 : Définition des plans d'action RS.....	100
2.2.3.2.1.	Présentation de la méthodologie de définition des Plans d'Action RS.....	100

2.2.3.2.2. Présentation des résultats de la définition des Plans d'Action RS.....	102
2.2.3.2.3. Exemple illustratif de fiches de synthèse des Plans d'Action RS.....	103
Conclusion.....	106
Conclusion générale.....	107
Bibliographie.....	110
Annexes	
Table des matières	

Résumé

Nous nous sommes intéressés, dans le cadre de ce travail, à la thématique traitant du management stratégique de la RSE au regard de la norme ISO 26000. Ainsi, en vue de conceptualiser et de circonscrire le processus par lequel les entreprises intègrent dans leurs stratégies les principes de la RSE tout en s'appuyant sur les lignes directrices de la norme ISO 26000, nous avons mené une étude empirique au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia. À ce titre, les résultats de cette étude démontrent que l'entreprise a adopté un engagement durable et proactif en matière de RSE, ce qui la conduit à formaliser un réel projet structuré, s'intégrant, ainsi, de façon substantielle dans sa politique d'entreprise.

Mots-clés : Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), ISO 26000, Management stratégique, CEVITAL Agro-industrie.

ملخص

تتضمن مذكرة التخرج هذه اشكالية معالجة منهجية ادارة المسؤولية الاجتماعية للشركات تحت معيار ISO 26000 (وحدة القياس العالمية . و اكتشفنا ان تصور الشركات يقوم على رسم خط حول عملية دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على خطوط التوجيه تحت معيار ISO 26000، و من هذا المنظور قررنا خوض دراسة تجريبية داخل شركة سيفيتال للأعمال الزراعية و الصناعية لبيجاية . على هذا النحو، فإن نتائج هذه الدراسة تثبت أن الشركة قد اعتمدت التزام المستدام و استباقية في المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تصرف لإضفاء الطابع الرسمي على مشروع منظم حقيقي، ودمج وبالتالي إلى حد كبير في سياستها شركة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، ISO 26000، الإدارة الاستراتيجية، سيفيتال الزراعية.

Abstract

In this work, we focused on the topic dealing with the strategic management of CSR with respect to the ISO 26000 standard. In order to conceptualize and define the process by which companies integrate into their strategies the Principles of CSR while relying on the guidelines of the ISO 26000 standard, we conducted an empirical study within the CEVITAL Agro-industry of Bejaia. As such, the results of this study demonstrate that the company has adopted a long-term and proactive commitment to CSR, which leads it to formalize a real structured project, thus integrating itself substantially into its corporate social responsibility policy business.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), ISO 26000, Strategic Management, CEVITAL Agro-industry.