

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES
SCIENCES DE GESTION



REVUE D'ÉCONOMIE & DE GESTION

PUBLICATION ANNUELLE DE LA FACULTÉ DES SCIENCES
ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

VOL 03, N° 01 (2 0 1 9)

REVUE D'ÉCONOMIE & DE GESTION

VOL 03, N° 01 (2019)

La Revue d'Économie & de Gestion est une revue scientifique spécialisée, publiée par la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'Université de Bejaia. Elle paraît une fois par an et a pour ambition d'adopter une démarche pluridisciplinaire pour aborder les questions relatives à l'économie et à la gestion. Elle est donc un espace d'échange et de réflexion scientifique sur les thématiques économiques et de gestion.

La Revue d'Économie & de Gestion s'attache à publier des articles originaux, rédigés en français ou en anglais, qui contribuent à enrichir la réflexion sur les problèmes et les enjeux économiques et de gestion qui se posent aux sociétés contemporaines et particulièrement aux pays en développement.

Les comités de lecture et de rédaction garantissent l'indépendance et la rigueur scientifique de la revue, grâce à une évaluation anonyme des articles par au moins deux évaluateurs spécialisés et ayant un éminent degré d'expertise.

Directeur de la publication

Professeur OUKACI Kamal, Doyen de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université A. Mira Bejaia (Algérie).

Editeur en chef

Dr MERZOUG Slimane, Université A. Mira Bejaia (Algérie)

Editeurs associés

Dr MEZIANI Mustapha, Université A. Mira Bejaia (Algérie)

Dr AKERKAR Akli, Université Paris Sorbonne (France)

Pr AMOKRANE ABDELLAZIZ, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou (Algérie)

Pr GASMI Farid, Toulouse School of Economics (TSE), Université Toulouse 1 Capitole (France)

Pr OUKIL Amar, Sultan Qaboos University (Oman)

Pr SI LEKHAL Karim, (France)

Pr SILEM AHMED, Université Jean Moulin Lyon 3, (France).

Pr YAICI Farid, Université A. Mira Bejaia (Algérie)

Pr ATTOUCHE Hichem, Université Mohamed V Rabat FSJES Souissi (Maroc)

Secrétaire de la revue

Mme MEDJMADJ Rabéa, Ingénieure du laboratoire d'Economie & Développement, Université A. Mira Bejaia.

Comité de lecture

Pr ACHOUCHE Mohamed, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Pr BELKACEM-NACER Azzeddine, ENSSEA Alger, Algérie

Pr BOUKRIF Moussa, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Pr CHETTAB Nadia, Université d'Annaba, Algérie

Pr DJEFLAT Abdelkader, Université de Lille, France

Pr DJENANE Abdel-Madjid, Université Sétif 1, Algérie

Pr GASMI Farid, Université Toulouse School of Economics, France

Pr GIRARDOT Jean-Jacques, Université de Franche-Comté, France

Pr HADDAD Zahir, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Pr HAMMOUTENE Ali, HEC Alger , Algérie

Pr KHERBACHI Hamid, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Pr MEYER Jean-Baptiste, Directeur de recherche à l'IRD, France

Pr NEMIRI YAICI Farida, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Pr ORMAUX Serge, Université de Franche-Comté, France

Pr OUKACI Kamal, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Pr SI MOHAMED Djamel, Université Mouloud Mammeri-Tizi Ouzou, Algérie

Pr SILEM Ahmed, Université Jean Moulin Lyon 3, France

Pr TALAHITE Fatiha, Université Paris 8, France

Pr YAICI Farid, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Dr BELLACHE Youghourta, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Dr BOUKHEZER Nacira, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Dr BOUMOULA Samir, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Dr CHABI Tayeb, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Dr CHERIET Fouad, Université de Montpellier SupAgro, France

Dr CHITTI Mohand, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Dr IFOURAH Hocine, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Dr KOLEVA Pétia, Université Paris Diderot – Paris 7, France
Dr MERZOUG Slimane, Université A. Mira Bejaia, Algérie
Dr MEZIANI Mustapha, Université A. Mira Bejaia, Algérie
Dr NAFA Aziz, Maître de recherches au CREAD, Alger, Algérie
Dr BOUKRIF Nouara, Université A. Mira Bejaia, Algérie
Dr MOUHOUBI Aissa, Université A. Mira Bejaia, Algérie

Coordonnées de la revue

Site de la revue : plateforme ASJP/ <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/438>

Adresse : Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.
Campus Aboudaou, Route de Tichy RN°9 – Bejaia, Université A. Bejaia

-Tél: 034 81 68 26

-Fax: 034 81 68 27

-Courriel: revuereg@gmail.com

Dépôt légal : 2018

ISSN 2602-6279

EISSN 2661-7242

Procédure à suivre pour la soumission des articles

1-Indications pour la page de garde

Le titre de l'article

Format Times New Roman, majuscule, taille 12, en gras, en haut de page et centré.

Mention des auteurs

Sera faite après le titre de l'article et 2 interlignes, alignée à droite, Times New Roman, minuscule, interligne simple, taille 10. Cette mention comporte nom et prénom de l'auteur ou des auteurs (**en gras**), titre universitaire et coordonnées (affiliation universitaire, mail et tél.) *en italique*.

Résumé, mots-clés et classification JEL

Un résumé en français et en anglais qui n'excède pas 8 lignes doit accompagner la proposition de l'article ainsi que les mots-clés (5 mots-clés au maximum séparés par une virgule) et la classification JEL (Times New Roman, minuscule, interligne simple, *italique*, taille 10).

2-Indications pour l'article

Mise en page

L'article doit être soumis sous forme de document Word, Format B5 (18,2 x 25,7 cm), Times New Roman, taille 11, interligne simple et ne dépassant pas 15 pages au maximum est y compris les annexes. Marges : haut 2,22 cm, bas 1,90 cm, gauche 1,75 cm, droite 1,75 cm, reliure 0 cm, entête 1,25 cm, bas de page 1,25 cm.

Pas de retrait en début de paragraphe et un saut d'un interligne simple entre chaque paragraphe.

Numérotation des pages en bas à droite.

Titres dans le texte

Alignés gauche et droite (Times New Roman, minuscule, gras, taille 12) : leur numérotation ne doit pas dépasser 3 niveaux (exemple: 1. – 1.1. – 1.1.1.).

Citations, notes de bas de page et références bibliographiques

Les citations dans le texte sont en *italique* et entre « guillemets » et suivies des **références bibliographiques** [Nom, Année, page]. Les **notes de bas de page** sont réservées à des commentaires annexes.

La bibliographie sera reportée à la fin de l'article et classée par ordre alphabétique en respectant la forme suivante :

Pour les ouvrages : **Nom Initial du prénom** (année) Titre. Edition, lieu, pages. Pour plus de deux auteurs la référence doit être présentée comme suit : **Nom initial du prénom, al.**

Exemple : **Mirabel F, Reymond M** (2013) Économie des transports urbains. Éditions de la découverte, Paris, 125 p.

Pour les articles : **Nom Initial du prénom** (année) Titre de l'article. Revue numéro:p-p.

Exemple : **Boubakour F, Merazga A** (2006) Planification du transport urbain et développement durable: Quelques réflexions à propos de la ville de Batna (Algérie). Transports 437:175-181 .

Tableaux, schémas et figures

Ils sont numérotés et comportent un titre au-dessus et une source placée en dessous du tableaux/schémas/figures. Ils sont alignés au centre (Times New Roman, minuscule, interligne simple, taille 10).

Préface

Ce troisième volume de la revue d'Économie & de Gestion (R.E.G) comprend six articles de recherche qui convergent vers les domaines des sciences économiques et des sciences de gestion. Le comité éditorial de la revue a privilégié les articles basés sur des études empiriques de terrain ayant une valeur ajoutée scientifique. La sélection des papiers a été faite sur la base d'une double évaluation pour chaque article.

Ainsi, le présent numéro englobe des articles qui traitent de :

- l'efficience des banques centrales européennes ;
- l'engagement responsable de l'entreprise dans le management de l'innovation ;
- rôle du marketing dans la performance à l'export des entreprises ;
- l'engagement RSE des entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie ;
- comportement des firmes et comment les entreprises rendent compte de leurs collaborations avec les ONG ;
- l'évaluation des performances de la structure fiscale en Algérie, par rapport à celle des autres économies en transition et développée.

L'Editeur en Chef

Dr. MERZOUG Slimane

"Les articles publiés dans la revue n'engagent que leurs auteurs qui sont seuls responsables du contenu de leurs articles"

Dépôt légal : 2018

ISSN 2602-6279

EISSN 2661-7242

SOMMAIRE

INVESTIGATING EUROSISTEM CENTRAL BANKING EFFICIENCY: A DATA ENVELOPMENT ANALYSIS APPROACH.

Mohamed El Fodil, IHADDADEN
(ENSSEA), Algérie

..... pp1-12

LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE DES ENTREPRISES: ETUDE DU CAS DE L'ENTREPRISE CEVITAL FOOD.

Souad Kasri- Boudache, Hocine Ifourah, Naima Ayad
Université A/MIRA de Bejaia

..... pp 13-26

LE MARKETING À L'EXPORT : ÉTUDE EMPIRIQUE DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES

Nacera ARROUCHE
Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou

Mohand CHITTI
Université Abderrahmane Mira, Bejaïa

..... Pp 27-40

L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE EN ALGERIE

Sabrina djemai
Univesité de Bejaia, Algérie

Abderrahmane Abedou
Centre de recherche en économie appliquée pour le développement

..... pp 41-54

RENDRE COMPTE DES COLLABORATIONS ONG-ENTREPRISES PAR LA DIFFUSION D'INFORMATIONS SOCIETALES.

Mehdi de La Rochefoucauld,
Université d'Orléans, France

..... pp 55-73

STRUCTURE FISCALE EN ALGÉRIE : UNE ETUDE COMPARATIVE ENTRE LES ECONOMIES RICHES EN RESSOURCES NATURELLES ET DÉVELOPPÉES

Samir MAHTOUT
Université de Bejaia, Algérie.

..... pp 74-88

INVESTIGATING EUROSISTEM CENTRAL BANKING EFFICIENCY: A DATA ENVELOPMENT ANALYSIS APPROACH

Mohamed El Fodil, IHADDADEN

Ecole Nationale Supérieure de Statistiques et d'Economie Appliquée (ENSSEA), Algérie

Mail : ihaddaden.fodeil@gmail.com

Tél : +213797705542

Date de soumission : 04/02/2019; Date d'acceptation: 03/12/2019 ; Date de publication: 24/12/2019

Abstract

Very few studies investigated central banking efficiency. Although Data Envelopment Analysis is widely used to measure efficiency within the banking industry, it has surprisingly never been implemented in a central banking context. In our study, we employ a radial DEA model to measure Eurosystem central banking efficiency. The Eurosystem monetary scheme offers interesting properties that allow DEA to be implemented with minimum noise. Considering price stability as the core Eurosystem mission, our results point out that National Central Banks (NCBs) operate at an average Technical Efficiency of 58.37% which indicates a significant scope for improvement. In addition, we observe an important disparity between NCBs' efficiency scores. We find the efficient units to be the central banks of Spain, Finland, the Netherlands and Lithuania while the most inefficient units are the central banks of Malta and Greece with a technical efficiency of 19.76% and 14.20% respectively. Finally, analyzing the peer units' set, we've reached the conclusion that the central banks of Spain and Finland should be designated as the leading NCBs in the context of a central banking efficiency improvement's project.

Keywords: Efficiency analysis, Data Envelopment Analysis, central banking.

JEL codes : H21, E58, F02

Résumé

Très peu d'études ont examiné l'efficacité de la banque centrale. Bien que l'analyse d'enveloppement des données soit largement utilisée pour mesurer l'efficacité au sein du secteur bancaire, elle n'a étonnamment jamais été mise en œuvre dans un contexte de banque centrale. Dans notre étude, nous utilisons un modèle DEA radial pour mesurer l'efficacité des banques centrales de l'Eurosystème. Le schéma monétaire de l'Eurosystème offre des propriétés intéressantes qui permettent de mettre en œuvre le DEA avec un minimum de bruit. Considérant la stabilité des prix comme la mission principale de l'Eurosystème, nos résultats indiquent que les banques centrales nationales (BCN) fonctionnent avec une efficacité technique moyenne de 58,37%, ce qui indique une marge d'amélioration importante. De plus, nous observons une importante disparité entre les scores d'efficacité des BCN. Nous trouvons que les unités efficaces sont les banques centrales d'Espagne, de Finlande, des Pays-Bas et de Lituanie, tandis que les unités les plus inefficaces sont les banques centrales de Malte et de Grèce avec une efficacité technique de 19,76% et 14,20% respectivement. Enfin, en analysant l'ensemble des unités homologues, nous sommes parvenus à la conclusion que les banques centrales d'Espagne et de Finlande devraient être désignées comme les principales BCN dans le cadre d'un projet d'amélioration de l'efficacité de la banque centrale.

Mots-clés: analyse d'efficacité, analyse d'enveloppement de données, banque centrale.

JEL codes : H21, E58, F02

1-Introduction

While many researches have investigated banking efficiency, very few studies have focused on Central banks (CBs). It is widely admitted that CBs play a critical role in the economy and perhaps the efficiency gains that could be established may seem accessory in comparison to their effectiveness in achieving their core and secondary objectives, nonetheless there are arguments in favor of a central bank efficiency's improvement (McKinley and Banaian, 2005). Firstly, it should not be assumed that there is a trade-off between efficiency and effectiveness as a central bank may enhance its effectiveness by improving its efficiency. Secondly, most CBs are state-owned and therefore improving their efficiency leads to an increased flow of funds toward the government. Finally, due to the accountability characteristics of a central bank vis-à-vis to some oversight organs, perceived inefficiency could undermine its independence (McKinley and Banaian, 2005).

A significant factor that inhibits the implementation of an efficiency analysis within CBs lies on the complex mechanisms undertaken by this kind of institution in order to achieve its targets. In addition, the plurality of objectives assigned to CBs are generally heterogeneous from an economy to another which makes the comparison a complex task (Mester, 2003). This issue is accentuated by the fact that there are generally no peers for a central bank within a single country. Finally, as a legislative monopoly is granted in favor of CBs, they are totally free from any form of competitive pressure. In consequence, the incentives to perform efficiently is mitigated. There are two sources of inefficiency within a central bank, legislative and managerial (McKinley and Banaian, 2005). The former occurs when a central bank is assigned conflicting objectives undermining its faculty to focus on its core missions. The latter is observed when the objectives are well designed but pursued in a wasteful fashion. In our research, we focus on managerial inefficiency.

European countries that adopted the single currency entrust the management of their monetary policy to the so-called European System of Central Banks (ESBC). The European Central Bank (ECB) and the National Central Banks (NCBs) of Member States that have adopted the Euro exercise the main functions of the ESCB under the name "Eurosystem" (Scheller, 2004). The ECB has a full autonomy in conducting its monetary policy and is financially independent, moreover it is forbidden for the ECB to grant credits or other financing to governments and public authorities in the euro area (Fandl, 2018). Price stability has been assigned as the core objective of the Eurosystem. Quantitatively, the ESBC seeks to maintain the euro area inflation rate at levels below, but close to 2% over the medium term. The euro area inflation rate is based on a year-on-year evolution in the Harmonized Index of Consumer Prices (HICP), which is published on a monthly basis by Eurostat, the statistical agency of the European Union (Fandl, 2018).

In this study, we'll measure Eurosystem central banking efficiency using a widely applied technique called Data Envelopment Analysis (DEA). Implementing the DEA methodology at the Eurozone central banking level offers several advantages. First of all, NCBs rely on the same accounting principle in elaborating their financial reports which make variables comparison straightforward. Secondly, as they have the same currency, there is no need for any conversion. Thirdly, it's the monetary system with the most numerous central banks (19 NCBs). Finally, given the fact that there is a free movement of goods, services and capital in

conjunction with a harmonized banking legislation, it is relatively safe to consider the Eurosystem central banking environment as homogeneous. This is supported by the second part of the Article 105 of the Maastricht Treaty that states:

“The ESCB shall act in accordance with the principle of an open market economy with free competition, favoring an efficient allocation of resources (...).”

Following the aforementioned arguments, the DEA implementation is well adapted as the measurement errors and fluctuations are minimized. It is worth noting that to the best of our knowledge, there is no prior study that assessed central banks' relative efficiency using DEA. Of course, the DEA should be considered as a complementary measure and associated with other techniques (e.g., the Stochastic Frontier Analysis) and the results obtained should be interpreted with caution and confirmed with a substantial robustness analysis. In this research, we aim to demonstrate that the application of the DEA methodology within the central banking industry is possible and accessible to researchers and practitioners even though they may be not familiar at first glance with the DEA technique.

1-1-.Literature review

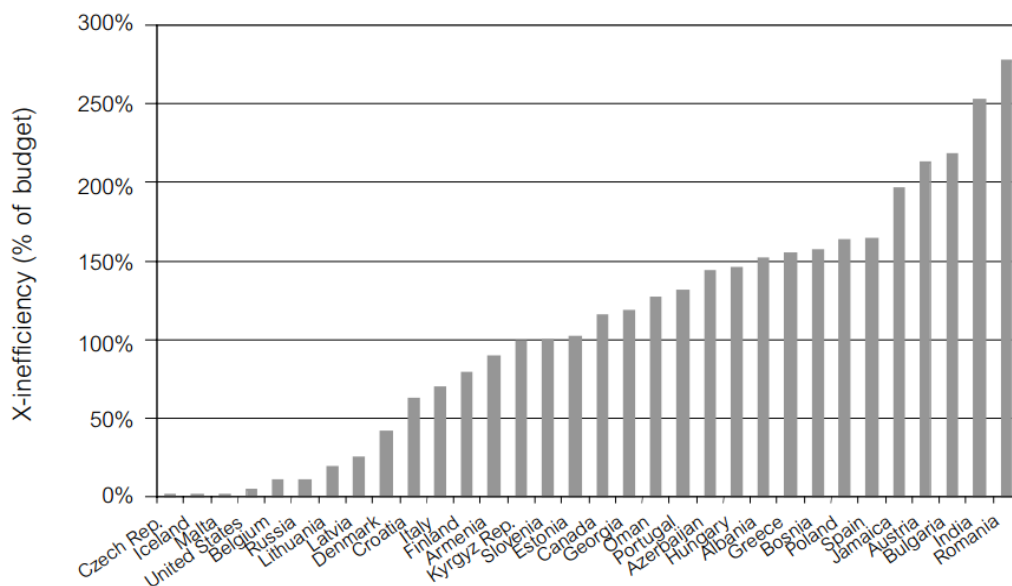
Researches on CBs' efficiency measurement are extremely scarce. According to Mester (2003), this is due to the complexity and uniqueness of many central banking activities. For this reason, some studies focused only on a specific type of operations within a predefined central banking system. As an example, Bauer and Hancock (1993) investigated the efficiency and productivity growth of check processing operations at 47 Federal Reserve offices over the period 1979-1990. For robustness purposes, they employed various econometric and linear programming models. They stated that check processing activities had no significant technological progress over the sample period. Further, they found that the measured cost inefficiency dominated scale inefficiency. In the same context, Bauer and Ferrier (1996) examined the Federal Reserve's costs of processing three payment services: checks, automated clearinghouse transfers and wire transfers of funds, over the period 1990 and 1994. To that aim, they relied on a stochastic parametric model. They found a significant dispersion in the operating performances of the various sites of processes for all three payment services. In addition, they pointed out that electronic services (automated clearinghouse transfers and wire transfers of funds) have both experienced rapid technological change due to the sharp decline in computer and equipment's prices while check-processing costs had raised during the same period. Furthermore, Bohn et al. (2001) considered another type of central banking activity, namely currency distribution. The authors estimated scale and cost efficiency for 37 Federal Reserve currency processing and handling facilities over the period the period 1991-1996 using a translog and a hybrid-translog cost function. They observed that the facilities operated at an average of 80% of efficiency which was comparable to the cost-efficiency's estimate reported from private-sector financial institutions.

Although the authors provided relevant insights on some CBs' core activities, they've only focused on the efficiency at an internal level. In order to construct their frontier, they compared several units belonging to the same central bank which is the Federal Reserve. Our researcher takes the analysis at the institutional level, considering the institutional entity of a central bank as an independent unit. Furthermore, we're interested in the ability of central banks to accomplish their strategic mission (price stability) in an efficient manner, rather than

considering a specific secondary activity like currency distribution and payments processing. To the best of our knowledge, there is only one study that attempted to measure efficiency at an institutional central banking level. Indeed, McKinley and Banaian (2005) were the first to measure empirically CBs' operational efficiency. They used data on 32 central banks for the year 2001. Country's selection was simply based on data availability. In order to conduct their analyses, they've chosen to implement a stochastic parametric model instead of a DEA model due to the strong disparity between the considered economics. The results associated with their analysis are reported in figure 1:

Although McKinley and Banaian (2005) provided useful insights and were the first to measure central banking efficiency, several caveats apply to their results. First of all, they compared central banks with different mandates, thus having different objectives and strategies. Secondly, they assumed the cost of capital for central banks to be the same. This is a strong assumption that is not verified in practice. Finally, the inputs introduced in the analysis were quantified in different currencies, as such the results might be biased by the exchange rate used to convert the input variables to the same currency. Our study tries to correct for those bias by analyzing the most homogenous monetary system in the world which is the euro system.

Fig. 1. Ranking of central bank inefficiency estimates



Source: McKinley and Banaian (2005), p.60.

2-Methodology

DEA is a non-parametric linear programming technique that measures the relative efficiency of a set of homogeneous Decision-Making Units (DMUs). It was introduced for the first time by Charnes et al., (1978). Unlike regression, DEA optimizes on each individual DMU with an

objective of calculating a discrete piecewise frontier determined by the set of Pareto-efficient DMUs (Charnes et al., 1994). DEA doesn't assume any production technology, it measures efficiency by estimating a production technology from the observed historical or cross-sectional data on real production activities (Bogetoft and Otto, 2010). DEA measures the efficiency of a DMU in comparison to other DMUs within an organization or in a similar industry that's why the efficiency measure obtained is called a relative efficiency (Vafaei Najar et al., 2018). In addition, DEA provides a set of peer-units against which the inefficient DMUs can learn to improve. Therefore, it has the ability to establish coherent improvement targets for each inefficient Decision-Making Unit. Another advantage of DEA is that it allows to study organizations with multidimensional processes that includes several inputs against several outputs. While DEA has never been implemented to measure central banking efficiency, it is the most widely used operational research method to assess banking efficiency (Fethi and Pasiouras, 2010). Indeed, Paradi and Zhu (2013) counted 257 DEA applications in the banking industry between 1985 and 2011.

2-1-.DEA formulation

2.1.1-. The CCR Model

The CCR model initially developed by Charnes et al. (1978) is a model that assumes a Constant Returns to Scale (CRS) production technology. In other words, the operating size of the DMUs doesn't have an impact on their efficiency. It is one of the most widely used DEA models in the literature. It considers the i -th DMU and seeks as much as possible to radially contract its inputs (in the case of an input-oriented model) or radially expand its outputs (output-oriented model) while still remaining within the feasible production set. Suppose we have m input variables with a marginal weights vector $v_i (i = 1, \dots, m)$, s output variables with a marginal weights vector $u_r (r = 1, \dots, s)$, and n DMUs, the envelopment form of the input-oriented model is as follow:

$$\begin{aligned} \min_{\theta, \lambda} \quad & \theta \quad (1) \\ \text{Subject to} \quad & \theta x_o - X\lambda \geq 0 \\ & Y\lambda \geq y_o \\ & \lambda \geq 0 \end{aligned}$$

where x_o and y_o the column vectors of inputs and outputs respectively for DMU_o . X and Y are the matrices of input and output respectively for all DMUs. λ is the column vector of intensity variables denoting linear combinations of DMUs, and the objective function θ is a radial contraction factor that can be applied to DMU_o 's inputs. We measure the efficiency of each DMU once, thus we need n optimizations. The optimal value of θ , denoted θ^* is the efficiency score of the DMU in question. If θ^* is equal to 1, then the DMU_o is evaluated as fully efficient.

2.1.2-. The BCC Model

Banker et al. (1984) developed a radial DEA model where the production technology exhibits Variable Returns to Scale (VRS). It fits situations where the operating scale of an entity plays an important role in its performance. They introduced a new constraint ($e_n \lambda = 1$) in the CCR model that separated scale efficiency from technical efficiency. The envelopment form of the

input-oriented version of the model is given as follow:

$$\begin{aligned} \min_{\theta_B, \lambda} \quad & \theta_B \\ \text{Subject to} \quad & \theta_B x_o - X\lambda \geq 0 \\ & Y\lambda \geq y_o \\ & e_n \lambda = 1 \\ & \lambda \geq 0 \end{aligned} \tag{2}$$

The $e_n \lambda = 1$ constraint ensures that a DMU is only compared against firms of a similar size.

2-2-.Central Banks' Input and Output Factors Determination

In order to conduct an efficiency analysis on any organizational unit, a cautious selection of input and output variables must be undertaken. Input and output factors need to be selected according to the organization's core strategy and objectives. This is crucial in order to get a reliable, relevant and interpretable result.

Due to the limited number of DMUs in our analysis and in order to preserve DEA's discriminatory power, we decided to incorporate three variables. Two inputs and one output. The input factors are represented by:

- Fixed Assets to GDP,
- Salary Expenses to GDP.

The inputs data were extracted from NCBs income statement and balance sheet corresponding to the 2017 year. We believe that these inputs are the most resource consuming within a central bank. In order to account for countries' economic size, our inputs are adjusted to the respective 2017 GDP at market prices. GDP information were obtained from the Eurostat database.

Determining NCBs outputs was a challenging task due to the diversity of objectives assigned to this kind of institution, nonetheless we focused on NCBs' central mission. As mentioned above and according to the Article 105(1) of the Maastricht Treaty, the primary objective of the Eurosystem is to maintain price stability. Indeed, it is clearly stated that:

“The primary objective of the ESCB shall be to maintain price stability. Without prejudice to the objective of price stability, the ESCB shall support the general economic policies in the Community with a view to contributing to the achievement of the objectives of the Community (...).”

Consequently, price stability is a factor that each central bank should seek to maximize given its limited amount of inputs. To describe our output in a quantitative dimension, we rely on the Heritage Foundation index on monetary freedom. This index has been used as an output factor on a previous study on central banking efficiency using Stochastic Frontier Analysis, conducted by McKinley and Banaian (2005). The index of monetary freedom is part of an overall database entitled Index of Economic Freedom which encompasses information that focuses on key aspects of the economic environment over which government typically exercise policy control. The index of Economic Freedom is published annually by the Heritage Foundation.

The monetary freedom index combines a measure of price stability with an assessment of price controls. It is based on two sub-factors:

- The average weighted inflation rate for the most recent three years,
- Price controls.

The average weighted inflation rate for the most recent three years serves as the primary input into an equation that generates the base for monetary freedom. The extent of price controls is then assessed as a penalty deduction of up to 20 points from the base score. The two equations used to convert inflation rates into the final monetary freedom score are:

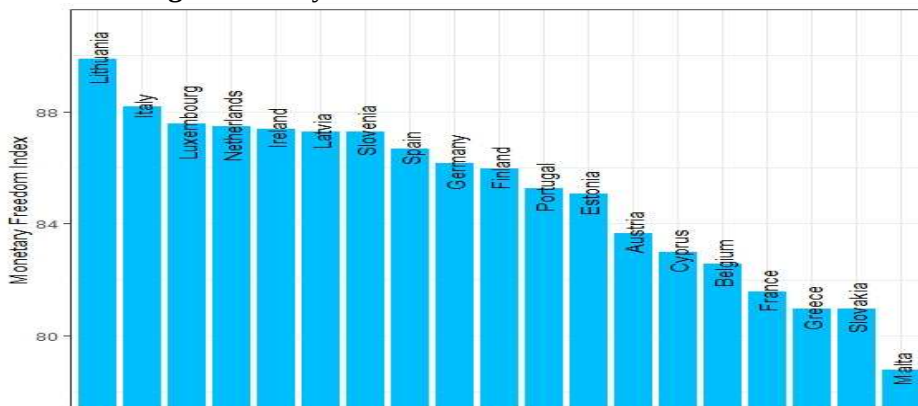
$$WeightedAvg.Inflation_i = \theta_1 Inflation_{it} + \theta_2 Inflation_{it-1} + \theta_3 Inflation_{it-2} \quad (3)$$

$$MonetaryFreedom_i = 100 - \alpha \sqrt{WeightedAvg.Inflation_i} - PCpenalty_i \quad (4)$$

Where θ_1 through θ_3 represents three numbers that sum to one and are exponentially smaller in sequence. $Inflation_{it}$ is the absolute value of the annual inflation rate in country i during year t as measured by the Consumer Price Index (CPI). The value α represents a coefficient that stabilizes the variance of the score. Finally, the price control (PC) penalty is an assigned value of 0-20 points based on the extent of price controls. The convex (square root) functional form was chosen to create separation among countries with low inflation rates.

The index of monetary freedom is pertinent because it encompasses several periods in order to measure a central bank capacity to perform its monetary mandate. Considering three periods gives a more accurate vision of the short-term performance of a central bank in achieving price stability. Figure 2 shows the Monetary Freedom Index value for each Eurozone country in 2017.

Fig.1. Monetary Freedom Index for Eurozone countries



Since our input variables are presented in the form of ratios to account for economies' size, it is de facto that we are assuming Constant Return to Scale. That is, we assume that the economy's size of the Euro zone members doesn't affect their efficiency according to their price stability mandate. As a consequence, a CRS model should be implemented however the use of this model in this situation leads to incorrect results and the BCC formulation is more suitable (Hollingsworth and Smith, 2003). We refer our readers to the article written by

Hollingsworth and Smith (2003) for a detailed technical argumentation on why the CBB model needs to be implemented when some factors are expressed in ratios. Concerning the orientation of our model and given the complexity of the monetary mechanisms, we believe NCBs have a better control over their inputs, as a consequence we decided to implement an input-oriented DEA model. We rely on the work of Paradi et al. (2017) to describe the DEA BCC mathematical formulations and we use the Benchmarking package developed by Bogetoft and Otto (2010) in the R software to run our calculations.

3-Results and discussion

Table 1 and Figure 3 exhibit the NCBs' efficiency scores. We observe that the average Technical Efficiency (TE) equals 58.37%. Consequently, NCBs benefit from a tremendous scope for efficiency improvement. Moreover, we see that half of the NCBs have a TE inferior to 51.27% denoting a strong heterogeneity within the Eurosystem. Among 19 NCBs 4 are efficient: The central banks of Spain, Finland, the Netherlands and Lithuania. It is interesting to observe that the central bank of Lithuania is efficient even though the country was the last to adopt the euro currency in on 1st January 2015. On the other hand, the most inefficient units are the central banks of Malta and Greece with a technical efficiency of 19.76% and 14.20% respectively. They demonstrate a weak ability in exploiting their resources in order to achieve their price stability target.

Figure 3: Eurozone National Central Banks' Technical Efficiency

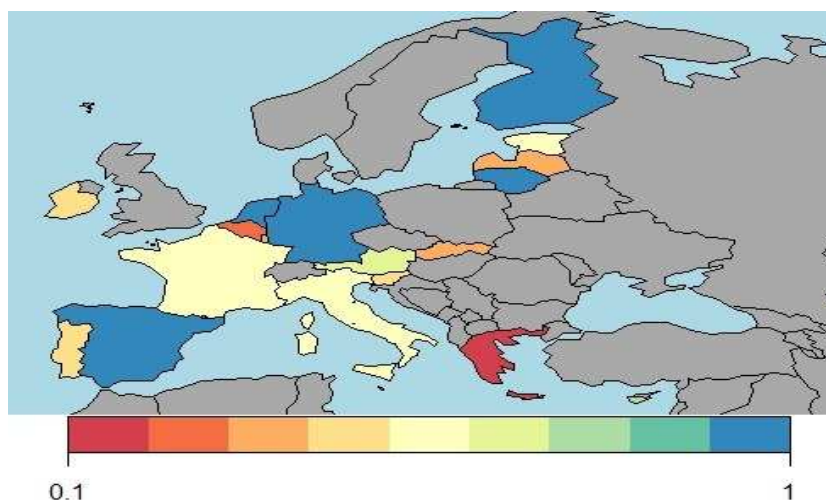


Table 1. Eurozone National Central Banks' Technical Efficiency

NCBS	TE	NCBS	TE
SPAIN	1.0000	SLOVENIA	0.4603
FINLAND	1.0000	IRELAND	0.4538
NETHERLANDS	1.0000	PORTUGAL	0.4056
LITHUANIA	1.0000	SLOVAKIA	0.3906
GERMANY	0.9966	LUXEMBOURG	0.3534
CYPRUS	0.7885	LATVIA	0.3025
AUSTRIA	0.6624	BELGIUM	0.2803
ITALY	0.5876	MALTA	0.1976
ESTONIA	0.5582	GREECE	0.1420
FRANCE	0.5128		
Mean	0.5837		
Median	0.5127		

One of the main benefits of DEA is that it identifies explicit real peer-units for every evaluated DMU (Bogetoft and Otto, 2010). The λ values denote the relative contribution of the efficient peers in measuring inefficient DMUs' score. Hence, it is straightforward to determine the suitable units that an inefficient central bank could emulate to improve its efficiency. This may be useful for the European Central Bank in order to allocate audit resources in an intuitive way. In this context and according to Table 2, the central banks of Spain, Finland, the Netherlands and Lithuania compose our reference set, nevertheless the central banks of Spain and Finland contribute the most in measuring inefficient DMUs'

Technical efficiency. Thus, they may be designated as the leading central banks when an efficiency improvement project is initiated within the Euro area.

Table 2.Reference set and λ values for the inefficient NCBs

NCBS	NETHERLANDS	SPAIN	FINLAND	LITHUANIA
AUSTRIA	0.0000	1.0000	0.0000	0.0000
BELGIUM	0.0000	0.9367	0.0633	0.0000
CYPRUS	0.0000	1.0000	0.0000	0.0000
ESTONIA	0.0000	0.5014	0.4986	0.0000
FRANCE	0.0000	0.4336	0.5664	0.0000
GERMANY	0.0000	1.0000	0.0000	0.0000
GREECE	0.0000	0.3686	0.6314	0.0000
IRELAND	0.3835	0.4936	0.0000	0.1229
ITALY	0.0000	0.5313	0.0000	0.4687
LATVIA	0.0000	0.8125	0.0000	0.1875
LUXEMBOURG	0.1863	0.5790	0.0000	0.2347
MALTA	0.0000	0.0000	1.0000	0.0000
PORTUGAL	0.0000	1.0000	0.0000	0.0000
SLOVAKIA	0.0000	0.0000	1.0000	0.0000
SLOVENIA	0.0000	0.8125	0.0000	0.1875

4-.Conclusion

Since our input variables were represented in ratios, we've assumed implicitly a Constant Returns to Scale technology. Nonetheless, in order to measure NCBs' relative efficiency, we employed the BCC model formulation as suggested by Hollingsworth and Smith (2003). We find that Eurozone National Central Banks operate at an average Technical Efficiency of 58.37% with a median equal to 51.25% indicating an important heterogeneity within NCBs' efficiency. Moreover, from 19 NCBs the central banks of Spain, Finland, the Netherlands and Lithuania are efficient. On the other hand, the most inefficient NCBs are the central banks of Malta and Greece. Finally, analyzing our reference set, we observe that the central banks of Spain and Finland contribute the most in measuring inefficient NCBs' score. As a consequence, they may be assigned the leading role in the context of an efficiency improvement project. In terms of policy implications, the ECB could implement the DEA

methodology in complementarity with other analysis in order to monitor the efficiency of NCBs across different periods (quarterly, semesterly or yearly). Further, NCBs with low efficiency can emulate the most efficient ones. In practice, this can be done through bilateral partnerships which aim to spread the best practices among the inefficient NCBs. Finally, the European Central Bank may exploit the DEA's results for reallocating central banks' activities and resources.

5-.References

- Banker, R.D., Charnes, A., Cooper, W.W., 1984. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science* 30, 1078-1092.
- Bauer, P.W., Ferrier, **G.D.**, 1996. Scale Economies, Cost Efficiencies, and Technological Change in Federal Reserve Payments Processing. *Journal of Money, Credit and Banking* 28, 1004–1039. <https://doi.org/10.2307/2077938>
- Bauer, P.W., Hancock, D., 1993. The efficiency of the Federal Reserve in providing check processing services. *Journal of Banking & Finance, Special Issue on The Efficiency of Financial Institutions* 17, 287–311. [https://doi.org/10.1016/0378-4266\(93\)90033-A](https://doi.org/10.1016/0378-4266(93)90033-A)
- Bogetoft, P., Otto, L., 2010. Benchmarking with Dea, Sfa, and R. volume 157. Springer Science & Business Media.
- Bohn, J., Hancock, D., Bauer, P., 2001. Estimates of scale and cost efficiency for Federal Reserve currency operations. *Economic Review, Federal Reserve Bank of Cleveland* 37, 2–26.
- Charnes, A., Cooper, W.W., Lewin, A.Y., Seiford, L.M. (Eds.), 1994. *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Applications*. Springer Netherlands.
- Charnes, A., Cooper, W.W., Rhodes, E., 1978. Measuring the efficiency of decision-making units. *European Journal of Operational Research* 2, 429-444.
- Fethi, M.D., Pasiouras, F., 2010. Assessing bank efficiency and performance with operational research and artificial intelligence techniques: A survey. *European Journal of Operational Research* 204, 189-198
- Hollingsworth, B., Smith, P., 2003. Use of ratios in data envelopment analysis. *Applied Economics Letters* 10, 733-735.
- McKinley, V., Banaian, K., 2005. Central bank operational efficiency: meaning and measurement.
- Mester, L.J., 2003. Applying efficiency measurement techniques to central banks. University of Pennsylvania-The Wharton School.

Paradi, J.C., Sherman, H.D., Tam, F.K., 2017. Data Envelopment Analysis in the Financial Services Industry: A Guide for Practitioners and Analysts Working in Operations Research Using DEA. volume 266. Springer.

VafaeiNajar, A., Pooya, A., Alizadeh Zoeram, A., Emrouznejad, A., 2018. Assessing the Relative Performance of Nurses Using Data Envelopment Analysis Matrix (DEAM). J Med Syst 42, 125. <https://doi.org/10.1007/s10916-018-0974-x>

LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE DES ENTREPRISES: ETUDE DU CAS DE L'ENTREPRISE CEVITAL FOOD.

Souad Kasri- Boudache

Maitre assistante « A » à l'université A/MIRA de Bejaia,

Département des Sciences de Gestion,

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

Laboratoire de Recherche en Management et Techniques Quantitatives (RMTQ).

E-mail : Sbbejaia@yahoo.fr

Tel : 00213 667 75 22 78

Hocine Ifourah

Maître de conférence (A) à l'université A/MIRA de Bejaia,

Département des Sciences de Gestion,

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

Laboratoire de Recherche en Management et Techniques Quantitatives (RMTQ).

E-mail : ifourahocine@yahoo.fr

Tel : 00213 774 16 80 71

Naima Ayad

Maître de conférence (B) à l'université A/MIRA de Bejaia,

Département des Sciences de Gestion,

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

Laboratoire de Recherche en Management et Techniques Quantitatives (RMTQ).

E-mail : maiek_naima@yahoo.fr

Tel : 00213 793344863

Date de réception:08/12/2019;**Date d'acceptation:**17/12/2019;**date de publication :**24/12/2019

Résumé : Ce papier se veut pour objectif de décrire comment un engagement responsable dans le management de l'innovation est-il mis en évidence par l'entrepreneur privé CEVITAL FOOD, qui est l'une des entreprises les plus performantes en Algérie dans le secteur hors hydrocarbures et ayant intégré en 2017 la RSE dans sa vision managériale.

L'étude exploratoire menée au sein de CEVITAL FOOD, a tenté de mettre en exergue l'engagement responsable de l'entreprise dans le management de l'innovation. Les résultats de l'étude ont montré d'une part, que les innovations introduites par ladite entreprise sont impulsées à la fois par des facteurs territoriaux, et ce notamment, par l'influence des parties prenantes, mais aussi par des facteurs internes.

Mots clés : innovation, RSE, entrepreneur privé, innovation responsable.

code jel : O31 ,M14,L26,O39

Abstract: This paper aims at describing how a commitment in the management of innovation is applied by the private entrepreneur CEVITAL FOOD, which is considered as one of the most successful companies in Algeria in the non-hydrocarbon sector, and having integrated CSR in its managerial vision since 2017.

The exploratory study within CEVITAL FOOD attempts to highlight the responsibility commitment of the company in the management of innovation. The results of the current study announce that the innovations introduced by this company are driven by the territorial factors, and in particular by the influence of the interested parties, but also by the internal factors.

Keywords: Innovation, CSR, private entrepreneur, responsible innovation

Jel code : O31, M14, L26, O39

Introduction

La mondialisation des économies et l'ouverture des marchés, ainsi que, la prolifération des technologies poussent les entreprises à agir pour dans le but de faire face à la concurrence et défendre ses marchés. En effet, la théorie économique nous enseigne que, la réussite d'une entreprise repose à la fois sur les pratiques managériales qu'elle développe en son sein ainsi que sur sa gouvernance. Néanmoins, dans le contexte d'un environnement marqué par l'incertitude, les entreprises sont interpellées à être plus soucieuses de l'impact de leur activité sur la société et ce dans l'optique d'assurer un développement durable et faire face aux contraintes qui liées particulièrement à la complexité des exigences de cet environnement qu'on peut étendre à « La société ». Cette même société qui est constituée par l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise agit et interagit. Dans ce sens, et par rapport à la littérature managériale, Wolff. D (2010 ; P115) résume le rôle de d'entreprise dans la société selon deux conceptions théoriques: La première est d'ordre **financier**, n'accordant aucune importance aux externalités négatives, dans ce sens, l'objet étant de maximiser le profit, ainsi inscrire le développement durable dans telle considération revient à considérer que l'entreprise ne se préoccupera de ses responsabilités sociales et environnementales que si et seulement si cette prise en compte sera source d'utilité. La deuxième étant **idéologique**, elle conçoit l'existence de la responsabilité morale à l'égard de la société. Selon cette conception l'entreprise à, par sa nature, un statut d'agent moral, capable de distinguer le bien et le mal, donc ayant le devoir moral d'agir de façon globale responsable.

A cet effet, le développement durable se traduit au sein de l'entreprise par la démarche RSE. Cette démarche est considérée comme le choix délibéré par les dirigeants, de sacrifier des profits dans l'intérêt des collectivités. Dans cette perspective, les orientations stratégiques des entreprises se voient réorientées vers une autre vision, celle de se soucier des conséquences de leurs actes sur la société. C'est ainsi que les entreprises qui désirent s'immiscer dans la démarche du développement durable à travers la RSE doivent concilier entre leur intérêt économiques et ceux liés à la société en général et inscrire cela dans un cadre de légitimité.

A l'instar des pays en voie de développement, l'Algérie n'a pas échappé à ces contraintes de marché et de la concurrence accrue dictée par son ouverture aux différents marchés internationaux, où elle a commencé depuis le début des années 2000 à intégrer des principes du développement durable dans ses politiques et programmes nationaux. Sa réglementation 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. D'ailleurs, pour remédier à sa forte dépendance en hydrocarbures, le pays s'est lancé depuis plus d'une décennie dans un large champ d'action pour relancer l'économie hors hydrocarbures à travers la promotion de la PME /PMI. Ce vaste champ a été marqué, par la mise en place d'organes et des dispositifs d'aide à la création d'entreprises dans les différents secteurs et branches d'activité. A l'instar des wilayas ayant marqué une dynamique entrepreneuriale, se positionne la wilaya de Bejaia qui occupait au premier semestre 2017 la troisième place au niveau national enregistrant un total de 29331 PME. Cette dynamique est encouragée par les avantages accordés par l'Etat, mais aussi par les motivations et les ambitions des entrepreneurs à se lancer dans leurs propres affaires.

Dans cette même wilaya, l'entrepreneur privé Cevital Food est devenu en un laps de temps très court, un acteur économique puissant. En effet, cette entreprise qui a entamé son activité en 1998 en qualité de moyenne entreprise, devient en à peine une année d'existence une grande entreprise employant aujourd'hui près de 4000 collaborateurs. Relativement à la présente étude, l'intérêt porté à cette entreprise est motivé par l'engagement de cette dernière dans une démarche responsable et ce suite à son adoption en Mai 2017 de la RSE. Notre objectif est de décrire comment cet acte responsable s'est-il traduit dans le management de l'innovation de Cevital Food. Cette même responsabilité qui se décline par l'intégration des besoins, attentes et aspirations des parties prenantes soit les acteurs du territoire de localisation de l'entreprise.

A la lumière de ce qui précède, nous tenterons de trouver les éléments de réponse au questionnement suivant : **Comment l'entrepreneur privé CEVITAL FOOD, s'engage t'il à intégrer l'innovation, tout en se souciant des effets de cet acte managérial sur la société en général et son territoire de localisation en particulier ?**

Pour ce faire, la recherche tente dans un premier temps, de faire un survol théorique sur la responsabilité sociale et sociétale des entreprises et l'innovation responsable. Ce volet théorique, a pour objectif principal de décliner l'importance des parties prenantes dans les orientations managériales des entreprises notamment dans les pratiques d'innovation. Ceci dit, nous nous sommes centrés sur le rôle des parties prenantes comme acteurs constituant le territoire de localisation d'une entreprise à influencer les décisions de l'entreprise en termes d'innovation. Dans un deuxième temps, une étude exploratoire menée suite à un entretien semi directif au sein de l'entreprise CEVITAL Food interrogeant le responsable du département RD, soit l'un des acteurs ayant accompagné la mise en place de la RSE dans cette entreprise, a eu lieu. L'objectif visé, est de décrire d'une part, les facteurs territoriaux déclencheurs des actes d'innovation, et comment l'engagement responsable dans le management de l'innovation est mis en perspective au sein de l'entreprise d'autres part.

I. La responsabilité sociale et sociétale des entreprises :

Les divers changements ayant marqué l'environnement des entreprises ont fait naître une réflexion approfondie sur la mission des entreprises dans son environnement. Trois principales missions sont à décrire : la première est d'ordre économique, et l'entreprise dans cette considération est un agent économique ayant pour seul objectif de maximiser la richesse des stockholders. Cette même considération se voit rapidement évoluer pour considérer que l'entreprise est un nœud de contrat avec les acteurs de son environnement tant interne qu'en externe. Ainsi, une deuxième mission fut attribuée à l'entreprise à côté de la première. L'entreprise endosse dans cette deuxième mission la responsabilité humaine et sociale, et sont mises en avant dans ce cadre, les relations de cette dernière avec les hommes de la société en général, et en particulier avec ses salariés et ses dirigeants tout en appliquant une certaine moralité pour eux.

Par la suite, l'émergence de la RSE étale le champ de responsabilité de l'entreprise au sociétale en se penchant sur l'idée selon laquelle l'entreprise, pour maintenir son existence et être acceptée au sein de son territoire et sa société en général, est tenue de bénéficier d'une

légitimité en vers les parties prenantes de son territoire autrement dit, elle doit être socialement responsable.

La théorie des parties prenantes¹ fut développée par Freeman en 1984. L'auteur avance dans ses travaux l'importance pour une entreprise d'intégrer les stakeholders dans son management en décrivant l'impact de cette intégration sur la performance économique et financière d'une entreprise. Selon les idées avancées, « ***A particular stakeholder may have "economic" effects on the firm, i.e., its action may affect the profitability, the cash flow or the stock price of the firm.*** ». Deux catégories de parties prenantes sont identifiées : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes. Selon les idées avancées par Freeman les managers peuvent intégrer les parties prenantes externes via les parties prenantes internes, son argument est le suivant « ***internal stakeholders must be seen as the conduit through which managers can reach other external stakeholders.*** » La théorie des parties prenantes a fait objet de plusieurs débats et de discours et elle a servi de référence de base pour appliquer la RSE.

Les idées évoquées si en haut accentuent sur le rôle déterminant de l'entreprise en intégrant les parties prenantes dans son management. En effet, l'influence de ses décisions sur les choix et les orientations stratégiques de l'entreprise est très déterminant, d'autant plus, que l'entreprise puise les moyens et les ressources de son territoire. F. Perroux (1903-1987) ou encore Oscar Lang (1904-1965) considèrent que le profit est un mauvais indicateur, du fait qu'il est financier, alors que d'autres conséquences sociales, écologiques voire sociologiques ne sont pas prises en compte par les entreprises. Bremond et Salort (1994) estiment ***que ce qui est bon pour l'entreprise (ou ceux qui la gouvernent) ne l'est pas forcément pour la collectivité.***² Ainsi l'engagement de l'entreprise dans les pratiques RSE, est très important pour se pérenniser. Dans cette perspective, l'entreprise devient responsable, et capable de répondre de ses actes et de l'impact de ses activités auprès de ses partenaires. Au delà, l'entreprise doit une contrepartie aux acteurs constituant son territoire, en se développant et en participant à sa dynamique. L'argument avancé par Freeman (2011-45) est que « ***many corporate activities cause external diseconomies of various kinds beyond their own market relationships and reaching to wider communities and their commons*** ». En effet, de nombreux acteurs institutionnels, Etats, Syndicats, ONU... souhaitent désormais que l'entreprise intègre dans son processus de décision stratégique les attentes des parties prenantes négativement affectées par son processus de production pour que, des considérations écologiques, sociales et sociétales doivent faire l'objet d'une attention particulière des gouverneurs de chaque entreprise.

Au-delà, la prise en compte des parties prenantes dans les orientations stratégiques de l'entreprise, lui permet de nouer des relations de confiance, partenariat voire des réseaux de relations donc la participation à la construction d'une dynamique territoriale. Afin d'appuyer cette idée, nous rappelons les idées développées dans les travaux du GREMI menés par Maillat D et Kebir L (1999, 439) tenant compte des relations de l'entreprise avec les parties prenantes, et reflétant ainsi la logique du territoire et de ses acteurs.

En effet, les chercheurs considèrent deux logiques de la perception de l'entreprise de son territoire. Dans la première ***logique dite fonctionnelle le territoire est passif***, il n'est perçu

¹ Le concept de partie prenante est défini selon Freeman en 1984 comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation.

pour l'entreprise que comme un lieu de localisation la dotant des ressources et des moyens assurant son fonctionnement. A contrario, dans la deuxième logique dite **logique territoriale, le territoire est actif**, il est au delà de la considération de la logique fonctionnelle, un lieu d'insertion de l'entreprise lui ouvrant des possibilités de nouer des relations tant de concurrence, de coopération, que de partenariat et en général, des réseaux de relations entre elle et les acteurs de son territoire, générant de ce fait une dynamique de relation voire une dynamique territoriale.

I-1 l'intégration de la RSE dans le management d'une entreprise:

Dans ces travaux Carroll (1979) a défini la RSE comme « un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société ». L'auteur distingue quatre types d'obligations : économiques (être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité...), légales (respecter les lois et les réglementations), éthiques (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société), philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité).

Par définition, la commission européenne (2001) définit la RSE comme **“l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes”**. Ainsi, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise dépasse largement l'aspect relatif à la recherche de la satisfaction des parties prenantes à celle d'une considération d'une nouvelle pratique managériale. Pour Bowen³, **« les discussions portant sur la RSE sont non seulement devenues acceptables dans le cercle dirigeant, mais même à la mode »**. Ainsi la **RSE peut être analysée comme un nouveau espace d'action des entrepreneurs où apparaissent de nouveaux acteurs et s'élaborent simultanément une rhétorique et de nouvelles pratiques managériales** (Capron et Quairel, Lanoizelee, 2004 ; Aggeri, Pezet et All, 2005).

En se basant sur l'aspect de relations positives entre rentabilité générée par l'entreprise et sa relation avec les parties prenantes, Freeman(1995) confirme **« l'existence d'une corrélation élevée entre les bonnes pratiques managériales et la RSE, simplement parce qu'une amélioration de l'activité sociale entraîne des relations privilégiées avec les « Key Stakeholders Group »** », impliquant plus de performance.

Les engagements responsables de l'entreprise se déclinent selon Wood (1991) autour de trois niveaux de responsabilité : **La responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale** : L'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société : elle doit utiliser son pouvoir économique, qui découle de l'exercice de cette légitimité, dans un sens favorable aux attentes de la société, au risque de perdre ce pouvoir. **La responsabilité en terme de conséquences de ses activités** : Ce sont les conséquences au niveau de ses parties prenantes concernées soit directement ou indirectement par les décisions ou/et les activités de l'entreprise. **La responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers** : Ceux-ci doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la responsabilité sociétale

de l'entreprise : dans le choix des stratégies de l'entreprise et dans les moyens de mettre en œuvre ces stratégies.

Les pratiques de type RSE renforcent le rôle du territoire comme espace de gouvernance. D'une certaine manière, à l'image de la chaîne et la trame, alors que l'espace de la filière vise à s'ajuster aux interdépendances verticales caractéristiques de la nouvelle division du travail, le territoire lui serait le lieu pertinent pour arriver à réguler les interdépendances « horizontales » inhérentes aux nouvelles structures socioéconomiques.

Afin d'intégrer une démarche RSE dans sa vision managériale, une organisation doit respecter sept principes directeurs énoncés par la norme ISO 26000 ;

A. 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.». 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.

B. 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.».

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.

C. 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 éthique:

- 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.

D. 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. ». Ainsi, 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.

Dans son travail Jacques Igalens (2009.98) rapporte que les parties prenantes sont identifiées selon leur capacité à aider une organisation à identifier la pertinence des domaines d'action particuliers vis-à-vis de ses activités, mais elles ne remplacent pas la société au sens large.

Les « domaines d'action » sont spécifiques à chaque organisation et la norme dans ce cadre remplit sa fonction de guidance étant donné qu'elle fait une distinction entre les questions centrales qui peuvent déboucher sur sa gouvernance, aux droits de l'homme, aux relations et conditions de travail, à l'environnement, aux bonnes pratiques des affaires, aux questions relatives aux consommateurs et à son engagement sociétal et ce relativement à sa stratégie, ses processus et ses impacts, ces mêmes questions centrales « core subjects » qui vont faire décliner des domaines d'actions « issues ».

E. 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 soumis. 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.

F. 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 légalité. 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.

G. 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 ». 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).

I.2. La RSE en Algérie :

L'Algérie intègre depuis les années 2000, des principes du développement durable dans ses politiques et programmes nationaux. Sa réglementation 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. En 2002, l'Algérie a réalisé un plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD) (2002-2012). Une nouvelle phase du PNAE-DD est en cours et vise la période 2012- 2021. Outre le Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement (MATE), le pays dispose d'organismes dédiés aux questions environnementales. Au delà, le gouvernement algérien a ratifié les principaux accords internationaux en vigueur portant sur les enjeux RSE.

Sur le plan Social, 08 conventions fondamentales sont ratifiées à savoir : - Convention (n° 29) sur le travail forcé - Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical - Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective - Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération - Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé - Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession) - Convention (n° 138) sur l'âge minimum (Age minimum spécifié: 16 ans) - Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants

Outres les initiatives du gouvernement, celles du privé voient aussi le jour notamment par la plateforme RSE Algérie portée par l'Institut Hawkama El Djazaïr (Institut Algérien de gouvernance d'entreprise) et l'ORSE (Observatoire français sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises). Cette plateforme RSE Algérie est constituée d'une diversité d'acteurs (entreprises, organisations patronales, associations, universités, pouvoirs publics, etc...) et elle vise à : -Promouvoir les initiatives et bonnes pratiques des entreprises, -valoriser les initiatives RSE et le développement durable sur un plan national et international - et enfin, appuyer les initiatives de Reporting de développement durable.

Quant aux motivations relatives à l'intégration de la RSE dans la vision managériale de entreprise, nous rapportons celles avancées par Alain Jounot (responsable du département innovation d'AFNOR): - les évolutions réglementaires liées au reporting,- un marché en mutation et des parties prenantes de plus en plus concernées par ces sujets ou encore l'intégration par les donneurs d'ordre de la RSE dans les marchés.

Toutefois, Alain Junot, énumère à coté, trois motivations principales qui ont guidé les démarches des entreprises évaluées AFAQ 26000: -Contribuer à la sauvegarde de la planète : les entreprises évoquent leur « responsabilité morale ». Elles véhiculent une culture d'entreprise responsable et souhaitent partager et faire valoir leurs valeurs. -Pérenniser l'entreprise : le développement durable est invoqué comme « clef de la performance et de valorisation de l'entreprise », l'objectif visé étant celui de la pérennité. - Répondre aux attentes des parties prenantes : Il s'agit pour ces entreprises de comprendre les évolutions actuelles et futures de leurs marchés en identifiant les besoins et attentes en lien avec les enjeux ce développement durable.

II. L'innovation responsable :

Le monde économique participe au développement d'une société, et le dynamisme des entreprises est conditionné par un fonctionnement efficient de la société. ***Une entreprise peut sans aucun doute mieux se développer dans une société qui se porte bien, avec des personnes formées, dotées de compétences adaptées et bénéficiant de bonnes conditions pour vivre et travailler*** (Saint-Jean C.A; Burkina O.G; Glisic O.V, 92-93). Selon ses propos, les auteurs avancent l'idée selon laquelle l'entreprise peut parfaitement contribuer au progrès social, d'autant plus qu'elle est une coalition d'hommes et de femmes. En effet, dans cette considération le progrès social est conditionné par l'engagement moral de l'entreprise mais demeure un atout considérable pour son développement à moyen et à long terme.

Les évolutions ayant marqué l'environnement des entreprises notamment suite au développement des principes du développement durable ont fait naître de nouvelles thématiques, ***regroupant les actions du monde économique qui visent à favoriser l'accès de tous aux biens essentiels, à renforcer la cohésion et l'équité sociale et à contribuer au développement de leurs territoires d'implantation, les termes d'engagement sociétal s'installent progressivement dans le vocabulaire des entreprises***(Saint-Jean C.A; Burkina O.G; Glisic O.V, 115-116). Ainsi, l'engagement des entreprises dans des actions responsables, les poussent vers des actions innovantes. L'innovation dans le manuel d'Oslo (2005) est définie comme « ***la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation de travail ou les relations extérieures*** ».

Selon Bellon (2002,4), l'innovation comporte cinq caractéristiques : 1-Elle est entièrement liée au marché ; 2-Elle un acte volontaire qui vise à faire mieux avec l'existant ; 3-Elle est le fait d'un individu cherchant son intérêt personnel à l'intérieur d'une organisation collective ; 4-Elle est considérée comme un pari ; 5-En cas de réussite, une innovation se transforme en passage obligé et en routine. Dans ses écrits Bellon (2002.5), a décrit les trois principaux types d'innovation de Freeman qui peuvent être introduit au sein d'une entreprise :

A. L'innovation incrémentale ; elle est cette innovation introduite par un salarié ou un groupe de salariés de type améliorations continues dans leur vie quotidienne de travail.

B. L'innovation radicale : concerne ce type d'innovation où une rupture dans cette acte modifie un but explicite mais aussi la totalité de l'organisation de la production.

C. Les révolutions technologiques ; elle est cette innovation qui modifie et change complètement la nature de la demande. L'innovation dans ce cadre résulte de la conjonction de plusieurs innovations radicales et incrémentales.

En 2003 ; Henry Chesbrough a développé un autre type d'innovation sous entendu d'innovation ouverte (distribuée) reposant sur un mode d'innovation basé sur le partage, la coopération entre entreprises et ce, dans un climat d'échange, d'ouverture et de confiance.

Les entreprises innoveront certainement, pour ne pas être devancées par la concurrence, néanmoins dans le contexte du développement durable, l'entreprise rappelons le, est tenue de s'engager responsable pour la société en général, et le territoire avec ses parties prenantes en particulier. Ainsi, la difficulté dans l'innovation réside principalement dans la capacité

qu'a l'entreprise à anticiper à la fois les besoins et les attentes de la partie prenante consommateur, mais surtout les risques liés à l'innovation introduite. Ceci dit, cette anticipation doit reposer principalement sur les spécificités de cette innovation. Delors, le principal challenge pour une entreprise responsable est d'anticiper ce fossé, en engageant une vision intégrale. Autrement dit, une entreprise peut développer un produit qu'elle lance sur le marché est tenue d'anticiper l'ensemble du processus responsable, à savoir : traçabilité du fournisseur, réflexions autour de la consommation carbone, recyclage des produits, prise en compte des possibles impacts sociaux, etc... C'est ce qui est considéré comme innovation responsable.

Par définition, l'innovation responsable se traduit par la capacité qu'a une entreprise et ou une organisation à intégrer tout au long du processus innovation de l'amont à l'aval des mesures favorisant le respect de l'environnement, de la société et du citoyen. Elle est aussi considérée comme une orientation stratégique reposant sur la recherche et le développement, et qui cherche à prendre en compte dans tous les aspects de l'innovation et de ses processus, le potentiel impact social et environnemental.

Xavier Pavie (2011,11) a identifié trois dimensions de l'innovation responsable. Selon l'auteur, c'est autour de ces paramètres et en fonction d'eux que l'innovation-responsable se construit:

A. Le prisme unique de la réponse aux besoins des individus : Il est fondamental de s'interroger sur les raisons pour lesquelles une innovation est développée. En effet, ce n'est pas parce qu'un besoin s'exprime qu'on doit nécessairement lui apporter une réponse. Le marketing doit-il se mettre en ordre de marche dès qu'un besoin est identifié ? La question mérite d'être posée comme un préalable.

B. L'incapacité manifeste des innovateurs à calculer et à prévoir l'ensemble des conséquences de leurs lancements : Cette incapacité est d'autant plus vive que, dans le même temps, se dispute une course à l'innovation qui génère des prises de décision rapides, voire hâtives. Ainsi, la dimension cruciale du temps est mise en avant.

C. L'apparition de nouveaux risques aux conséquences sociétales et aux retombées quotidiennes sur les modes de vie : L'innovation qui apparaît dans un secteur peut avoir des conséquences dans d'autres secteurs. Or, cette porosité sectorielle n'est pas nécessairement perçue en amont des projets d'innovation.

L'innovation-responsable est donc intimement liée à la capacité d'anticiper les risques, les impacts, les conséquences de l'innovation sur la société. En effet, toute innovation lancée sur un marché est d'abord adoptée par une minorité, avant de s'étendre à un volume plus grand de consommateurs.

III. L'entreprise CEVITAL agroalimentaire et son engagement responsable :

Suite à l'enquête menée grâce à un entretien semi directif au sein de l'entreprise CEVITAL FOOD, nous avons tenté de déterminer comment l'innovation est-elle introduite au sein de l'entreprise dans un premier lieu, et dans un second lieu, de comprendre comment les actes innovants responsables sont-ils définis? Pour l'analyse et le traitement des données nous avons présenté les résultats, tout en les regroupant en items : Dans le premier item l'entreprise CEVITAL Food et sa démarche RSE seront présentées. Dans le deuxième item,

l'innovation et les facteurs déclencheurs seront abordés d'une part, et d'autres parts, nous présenterons la vision de l'entreprise CEVITAL FOOD, de l'innovation responsable.

III.1. La démarche RSE au sein de CEVITAL FOOD :

Depuis 2008, le groupe CEVITAL englobe 26 filiales réparties sur 06 pôles d'activité, à savoir : l'agroalimentaire, l'industrie, la grande distribution, les services, l'automobile et l'immobilier. La filiale agroalimentaire se positionne leader dans le secteur en Algérie. Le complexe agroalimentaire est implanté à l'extrême Est du port de Bejaia, est constitué de plusieurs unités de production équipées des technologies les plus pointues et poursuit 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 pour l'économie algérienne et pour la wilaya de Bejaia. Outre, CEVITAL FOOD couvre l'ensemble des besoins nationaux et exporte et l'excédant de sa production notamment les huiles, les margarines et le sucre vers plusieurs pays entres autres en Europe, le Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest. CEVITAL FOOD 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. Le 12 juin 2014 l'entreprise a 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 Responsabilité Sociétale par l'Innovation IRSI accompagneront CEVITAL Food dans la mise en œuvre de la RSE au regard de la norme ISO 26000. Le déploiement du projet lié à l'adoption de la RSE au sein de l'entreprise CEVITAL s'est échelonné sur 03 ans soit de juin 2014 à mai 2017.

L'intégration des principes RSE dans le management de l'entreprise n'est entres autres que la continuité des actions déjà menées par l'entreprise. En effet, ces dernières sont ancrées dans un management orienté vers le progrès social, l'alimentation saine et l'ancrage territorial. Ces faits, se confirment notamment par sa certification en 2005 de l'ISO 22000 relative au management de la sécurité des denrées alimentaires. Ce fait témoigne de l'importance des enjeux de la sécurité alimentaire et l'équilibre nutritionnel des consommateurs pour cette dite entreprise.

Le déploiement de la démarche RSE au sein de CEVITAL FOOD, repose principalement sur deux piliers fondamentaux qui sont ;

- A. La définition des domaines d'action,
- B. et l'analyse des parties prenantes et leur prise en compte dans la démarche RSE.

Dans l'analyse liée aux parties prenantes, des domaines d'actions sont identifiés notamment les questions relatives aux consommateurs, la communauté et le développement local.

III.2. Perception de l'entrepreneur privé de l'innovation responsable :

A. En termes d'innovation :

L'entreprise CEVITAL agroalimentaire ne cesse de s'affirmer sur le marché tant national qu'international avec ses produits destinés à la première consommation tout en introduisant des innovations de différents types nous citons entres autres : les innovations du produit, de

procédés de fabrication, et même des techniques managériales liées à la commercialisation et à la logistique de distribution.

Les projets d'innovation sont déclenchés au sein de l'entreprise à la fois par des facteurs internes mais aussi externes notamment par les facteurs territoriaux :

- au niveau interne, c'est la dynamique RD et la motivation du personnel qui sont des facteurs déclencheurs et stimulants des projets d'innovation.
- au niveau externe, se sont les institutions de certifications et les clients qui déclenchent plus les projets innovants.

Lors de l'introduction des innovations, le processus amont est guidé par la direction de l'entreprise et par les ingénieurs et son organisation repose sur la constitution d'une équipe de projet interne. Néanmoins, bien que CEVITAL soit doté d'un laboratoire de recherche interne, elle a recours à des laboratoires de recherches externes notamment territoriaux.

Cette forme de collaboration s'est traduite par la conclusion des contrats de licence et de sous-traitance avec des entreprises locales.

Relativement au recours de l'entreprise CEVITAL agroalimentaires aux contrats cités précédemment pour ses projets d'innovation, et suite à l'étude menée, nous pouvons confirmer le développement des compétences relationnelles, avec les acteurs territoriaux, et ce en raison d'une part, de la répétitivité de ses contrats, mais aussi de leur inscription dans le long terme. Ce qui permet la constitution des réseaux de relations et le développement d'une dynamique territoriale.

B. L'innovation responsable :

L'entreprise CEVITAL agroalimentaire a intégré depuis juin 2017 la RSE dans sa vision managériale. Dans le management de l'innovation cette démarche s'est traduite par la certification ISO 22000 en 2005.

L'engagement de l'entreprise dans des actions responsables s'est manifesté par son investissement dans la mise en place d'une cellule de veille sociétale et de traduire toutes les informations traquées par les commerciaux, les marketeurs et même le département RD pour intégrer dans le marché des produits responsables.

En amont des activités d'innovation, l'éco-conception au sein de la dite entreprise se traduit par la réutilisation de la vapeur d'eau récupérée lors du processus de production. En aval l'entreprise s'est engagée dans diverses actions relatives aux consommateurs telles :

- La promotion de l'éducation des consommateurs aux risques liés à la consommation durable ;

- L'information de ces derniers sur les risques liés à la consommation de certains produits alimentaires ;
- L'assurance des droits des consommateurs en codifiant et en protégeant leurs données.

Alors que dans le domaine d'actions liées à la communauté et au développement local l'entreprise CEVITAL a défini trois axes stratégiques:

- Le premier est axé sur le développement économique local, qui se traduit par l'ouverture des chances à l'emploi, la création d'emploi, l'investissement dans des

actions de protection de l'environnement, mais aussi dans des actions d'innovation sociale ;

- Le deuxième est axé sur l'encouragement, le développement et l'optimisation des relations de partenariat avec les parties prenantes.
- Le troisième est relatif à l'engagement de l'entreprise CEVITAL dans l'assistance des groupes vulnérables et la planification de ressources appropriées.

Conclusion :

La RSE est devenue aujourd'hui une perspective managériale de toute entreprise souhaitant aligner ses objectifs économiques aux objectifs sociaux et sociétaux. Ainsi, la démarche RSE, incite les entreprises à intégrer la dimension de responsabilité dans l'ensemble de leurs pratiques de management, notamment dans celle du management de l'innovation.

L'entreprise CEVITAL FOOD a adopté la démarche RSE depuis Mai 2017, et ce suite à sa sélection en 2012 par l'IANOR pour bénéficier d'un programme d'accompagnement dans la perspective de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale conformément à la norme ISO 26000.

En termes d'innovation, l'entreprise CEVITAL, fait recours à son territoire de localisation pour déclencher cet acte. Ainsi le souci de chaque innovation introduite au sein de l'entreprise amène cette dernière à s'engager dans une perspective responsable. Cet acte a commencé par la validation de diverses certifications au sein de l'entreprise, et continue avec son engagement dans la démarche RSE.

En revanche, l'innovation responsable au sein de l'entreprise CEVITAL semble être amenée à se développer plutôt en amont des activités d'innovation qu'en aval. L'argument avancé par nous est relatif d'une part, à la récente adoption de la dite entreprise de l'ISO 26000 et dont les résultats ne sont appréciables qu'avec leur prolongement dans le temps, et d'une autre part, les engagements dans des innovations responsables doivent être validés au stade de la mise sur le marché (effets sur la santé des consommateurs et de l'environnement).

Références Bibliographiques :

- Acquier A, et Gond JP(2005): aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise (Re) lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the businessman d'Howard Bowen(1953) .XIVAIMS . p7
- Bellon.B :l'innovation créatrice(2002). Édition economica. Paris .p4
- Carroll (1997) cité par Wolff.D (2010) in développement durable théorie et applications au management .2^{ème} édition Dunod paris 2010. P115.
- Freeman, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach (Emplacements du Kindle 2001-2002). Cambridge University Press. Édition du Kindle.
- Igalens.J : norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 revues Management Prospective Ed. « Management & Avenir » 2009/3 n° 23, pages 91 à 104 ISSN 1768-5958 p98
- Maillat .D Kebir(1999) .L : Learning région et systèmes territoriaux de production. Revue d'économie régional et urbaine n° 3.1999. P439

- Moreaux.G(2014) : Entretien avec Alain Jounot(responsable du département innovation d'AFNOR) : in journal de l'économie du 14 octobre 2014.
- Mullenbach. A(2002) : la responsabilité sociétale des entreprises : les cahiers du CERGOR : centre d'étude et de recherche en gestion des organisations et ressources humaines. Numéro 02/01 mars 2002.p3-4
- Pavie.X(2011) : Innovation responsable et performance : oxymore ou réalité ? revue innovation et société n °06 .p11-12.
- Sacconi .L Blair .M Freeman. R. E et Vercelli.A : Corporate Social Responsibility and Corporate Governance : The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines : IEA conference volume no. 149 .2011 .p 45
- Saint-Jean C.L; Barykina O.G; Lisicki V.L : Entreprendre pour la Cité ; in La Société, une affaire d'entreprise ? : L'Engagement Sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives (ED ORGANISATION) (French Edition) (Emplacements du Kindle 92-93). Édition du Kindle
- Wood(1991) cité par Olfa.Z.B, Boussoura .A(2005) : responsabilités des entreprises et performance financière : le cas des entreprises Tunisiennes cotées. In XVIème AIMS p13.
- Moreaux.G(2014) : Entretien avec Alain Jounot(responsable du département innovation d'AFNOR) : in journal de l'économie du 14 octobre 2014.
- <http://www.rse-algerie.org>
- ISO, NORME INTERNATIONALE ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, les éditions ISO/TMB, Suisse, 2010, p. 12-16

LE MARKETING À L'EXPORT : ÉTUDE EMPIRIQUE DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES

Nacera ARROUCHE

Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou

nacera86@live.com

Mohand CHITTI

Maître de Conférences, HDR, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa

cmohand@hotmail.com

Date de soumission : 23/11/2019; **Date d'acceptation :** 19/12/2019 ; **date de publication :** 24/12/2019

Résumé :

La littérature montre que le marketing à l'export est un facteur déterminant dans le succès des entreprises sur les marchés étrangers. Notre article s'attache, de ce point de vue, à rappeler la nécessité pour les entreprises exportatrices algériennes de consentir plus d'efforts dans le domaine du marketing afin qu'elles soient mieux outillées et dotées des compétences marketing requises pour réussir sur les marchés internationaux. Aussi, les résultats de l'étude que nous avons menée sur le terrain auprès des entreprises exportatrices indiquent que la politique nationale de soutien aux exportations hors hydrocarbures, devrait adapter les dispositifs d'appui dans l'objectif d'augmenter leur impact sur la réussite de ces entreprises.

Mots-clés : marketing à l'export, soutien à l'export, entreprise, Algérie.

Code JEL : M31 - M38- L20.

Abstract :

The literature shows that export marketing is a determining factor in the success of companies in foreign markets. From this point of view, our article stresses the need for Algerian exporting companies to make more efforts in the marketing field so that they are better equipped and endowed with the marketing skills needed to succeed in international markets. Also, the results of the study that we carried out in the field with the exporting companies indicate that the national policy of non-hydrocarbon export support, should adapt the support mechanisms in order to increase their impact on the success of these companies.

Keywords: export marketing, export support, company, Algeria.

JEL Classification : M31 - M38- L20.

Introduction

L'économie mondiale connaît des transformations très importantes: les nouveaux accords de l'OMC, ainsi que les nouvelles alliances économiques (zone de libre-échange) témoignent d'une globalisation de l'économie et augmentent les interdépendances en matière d'échanges entre les nations. Dans un tel contexte, les entreprises s'efforcent de construire de nouvelles formes d'intégration dans les échanges internationaux.

Aussi, ces entreprises n'échappent pas aux mutations qu'entraîne l'évolution permanente de l'environnement international, elles sont d'ailleurs amenées à s'y adapter en adoptant des comportements appropriés qui leur permettent de saisir des opportunités et d'échapper aux pressions notamment concurrentielles qu'impose ce nouveau contexte. Et l'une des voies qui s'offrent à ces entreprises est le développement international notamment à travers le mode d'exportation. Toutefois, réussir à l'exportation n'est pas une tâche aisée étant donné que l'entreprise s'adresse à des marchés différents et souvent plus exigeants comparativement à son marché domestique.

En effet, s'adresser à la demande étrangère nécessite des compétences dont l'entreprise doit posséder afin de mener à bien son processus d'exportation. Celles-ci peuvent être construites et développées en son sein ou recherchées sur le marché. Ces compétences sont également considérées comme des facteurs clés de succès vu qu'elles déterminent la présence dans la durée de l'entreprise sur des marchés étrangers. Elles permettent également à l'entreprise de développer, combiner et transformer les ressources (physiques, financières et de gestion) en créant de la valeur dans les produits offerts (Doole, Grimes et Demack, 2006).

En ce sens, les capacités marketing de l'entreprise ont reçu une attention particulière dans la littérature portant sur le développement international de l'entreprise. Des études antérieures ont souligné la nécessité de comprendre la relation entre ces capacités et la performance à l'export (Leonidou, Katsikeas et Samiee, 2002). Ces dernières incluent la connaissance de la concurrence et des clients, les compétences en matière de segmentation, de ciblage des marchés, de publicité et de tarification ainsi que l'intégration des activités de marketing (Song *et al.*, 2007).

Devant ces constats, nous tentons dans cet article d'examiner les principaux aspects liés à la politique marketing à l'export et ce, en se basant sur une étude empirique menée auprès des entreprises exportatrices algériennes.

Nous focaliserons notre analyse sur les difficultés qui expliquent en partie le faible engagement de ces entreprises sur les marchés internationaux. Il s'agit de mettre l'accent sur un des domaines qui nécessitent une réelle maîtrise pour toute entreprise qui souhaite s'adresser aux marchés étrangers: le marketing à l'export.

Nous passerons d'abord en revue certains travaux qui montrent l'importance du marketing à l'export. Nous exposerons ensuite les résultats relatifs aux compétences marketing des entreprises exportatrices algériennes, obtenus dans le cadre de notre enquête. Enfin, nous rappellerons les dispositifs d'appui à l'export en montrant la nécessité de les adapter aux besoins effectifs de ces entreprises.

1. Le marketing à l'export : une nécessité pour les entreprises

L'exportation entraîne des retombées positives aussi bien au niveau macroéconomique que microéconomique. En effet, Morgan et Katsikeas (1997) soulignent qu'au niveau macroéconomique, l'augmentation du nombre d'entreprises exportatrices permet de juguler les déficits commerciaux et engendre une accumulation de réserves de change. De même que Al-Hyari, Al-Weshah et Alnsour (2012) soulignent à ce propos que la hausse des exportations favorise la prospérité économique, améliore la productivité et par voie de conséquence tire la croissance.

Au niveau microéconomique, Lages et Montgomery (2004 : 1187) précise que « par le biais de la diversification de marchés, l'exportation permet aux entreprises de diminuer leur dépendance au marché domestique ».

Cependant, aller à l'international requiert des compétences spécifiques qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur dans les produits offerts sur les marchés (Doole *et al.*, 2006).

En ce sens, la théorie de la firme axée sur les ressources (Resources and Based View) explique l'existence de ressources spécifiques propres à l'entreprise et non accessibles par le marché. Ces ressources permettent le développement des compétences distinctives notamment en R&D, en technologie, en design, en distribution qui sont à l'origine d'un avantage exclusif difficilement imitable par la concurrence.

Morgan *et al.*, (2004) affirment que la performance de l'entreprise à l'exportation est tributaire de sa capacité à identifier, à créer de la valeur pour les consommateurs étrangers. Ils montrent également que ce sont les compétences développées en production, en information, en marketing et en système de vente et de distribution qui déterminent les capacités d'exportation de l'entreprise.

Kotler et Armstrong (2010) avancent que les compétences marketing impactent significativement la performance à l'exportation de l'entreprise, puisque le marketing est une approche visant à créer de la valeur pour ses clients, et à nouer avec eux des relations durables afin de bénéficier en retour de la valeur qu'ils peuvent lui apporter. Ritter (2006) pointe le doigt sur le lien entre les compétences marketing et la performance de la firme sur les marchés étrangers. Il souligne que le marketing constitue un ingrédient essentiel dans le processus de la création de valeur à l'intention du client. L'auteur précise également que la croissance des exportations, ou la part de marché de l'entreprise sur les marchés à l'export est fonction de sa capacité à élaborer une stratégie marketing et les politiques adéquates de la mise en œuvre de celle-ci tout en tenant compte de la concurrence. Morgan *et al.* (2004) ajoutent que l'amélioration de la performance à l'exportation exige de l'entreprise d'intensifier ses efforts en matière de l'adéquation des ressources disponibles et ses compétences, et les besoins des partenaires commerciaux et les besoins des clients dans le marché cible à l'exportation.

En outre, Larréché (2000, cité par Ripollés et Blesa, 2012) mentionne que les compétences marketing sont un facteur clé dans la stratégie de pénétration des marchés à l'exportation car elles permettent d'orienter davantage l'action de l'entreprise vers les clients, d'obtenir des informations pertinentes indispensables aux orientations stratégiques de l'entreprise en ciblant les marchés clés et d'y proposer une offre adaptée et distincte. Toften (2005) a d'ailleurs démontré empiriquement l'existence d'une relation positive et significative, entre les compétences informationnelles (l'obtention des informations, leur traitement, leur

interprétation et leur intégration dans le processus décisionnel) et la rentabilité de l'entreprise à l'exportation. En ce sens, la prospection s'avère une phase déterminante dans le processus de pénétration des marchés étrangers. Cette étape intervient principalement pour approfondir la connaissance du marché et rencontrer des prospects ou le plus souvent des intermédiaires ou des partenaires potentiels.

Pasco-Berho (2008) observe que l'entreprise exportatrice peut opter pour l'un des modes de prospection suivants :

- **la prospection depuis le pays d'origine** ; l'entreprise peut procéder à la prospection de distributeurs nationaux implantés à l'étranger, recourir aux sociétés de commerce international ou participer à des manifestations commerciales sur le territoire national.

- **la prospection dans le cadre des missions** ; il s'agit de déplacements dans le pays cible au cours desquels l'entreprise peut ; appréhender les conditions d'accès au marché, rencontrer des prospects, sélectionner des partenaires et choisir un mode d'implantation.

- **l'entreprise exportatrice peut participer à des missions collectives proposées par des organismes de promotion des exportations.** Il s'agit de la participation à des manifestations économiques c'est-à-dire la participation à des foires, à des salons spécialisés, à des congrès techniques, expositions ou semaines techniques. Ces manifestations permettent à l'entreprise de présenter ses produits, de nouer des relations d'affaires et de connaître la concurrence.

Les éléments précédents montrent que la prospection des marchés constitue une tâche difficile pour l'entreprise vu l'importance de son coût et du risque à encourir. Pour y remédier, il est intéressant pour l'entreprise d'utiliser les aides liées à la prospection offertes par les différents organismes d'accompagnement à l'étranger. En effet, les entreprises peuvent être aidées (Zorgniotti *et al.*, 2010) : dans leur recherche d'informations ; pour la participation aux manifestations à l'étranger ; et même dans l'organisation de leur déplacement à l'étranger.

Ainsi, les organismes d'assurance et de garantie proposent aux entreprises dans le cadre de prospection à l'étranger, un soutien financier et un produit d'assurance contre le risque d'échec commercial. Toutefois, la prospection des marchés doit être complétée par un suivi qui tiendra compte des conclusions portant sur la situation du marché, conditions pour accéder au marché ainsi que les actions qu'il faut entreprendre.

En ce qui concerne la communication internationale hors média, les actions précédentes sont très importantes car elles permettent à l'entreprise d'établir des contacts directs avec ses futurs clients. Aussi, en matière de politique de communication internationale, l'internet a été identifié comme l'un des outils de marketing les plus importants dans le marché mondial (Rodgers et Sheldon, 2002) reconnu pour ses utilisations potentielles par l'entreprise. Selon Hamill (1997), une connexion internet peut considérablement améliorer les communications avec les clients et fournisseurs actuels et potentiels à l'étranger. Il permet aussi de générer une mine d'informations sur les tendances des marchés et les progrès dans les domaines de nouvelles technologies, de R & D et d'outils de vente.

Samiee (1998) a affirmé qu'internet peut être utilisé comme un vecteur important permettant de mener à bien les activités d'exportation, vu qu'il est déployé par les entreprises dans la recherche de l'information, de communication et de la promotion des produits à l'export.

L'outil internet grâce aux forums (lieux de débats) et les blogs est considéré comme un lieu de partage de l'information. Ces forums et blogs offrent alors aux entreprises l'opportunité de créer un lieu d'interaction avec les clients parfois plus efficace que des études de marchés classiques en ouvrant un forum ou un blog autour d'un produit, d'une nouveauté, d'un événement (Lambin et Moerloose, 2008, p 50) .

Cavusgil et Zou (1994) montrent également le rôle de la stratégie d'adaptation du produit de l'entreprise, et la capacité de celle-ci à entretenir des relations durables en s'intégrant dans un réseau de distribution performant ayant construit des compétences marketing dans le marché cible. Toujours dans le même ordre d'idées, Leoniduo *et al.*, (2002) réaffirment la forte association entre la stratégie de marketing à l'exportation (segmentation du marché, qualité du produit, stratégie de prix, publicité) et les résultats à l'exportation.

Pour Osman *et al.*, (2009) la qualité du produit reste l'attribut déterminant de la performance de l'entreprise sur les marchés étrangers. Raison pour laquelle, les entreprises devraient davantage mettre l'accent sur la mise en conformité des produits aux normes des marchés cibles, tout en répondant aux exigences des spécificités des consommateurs étrangers. Toutefois, d'autres capacités marketing doivent être améliorées afin que les exportateurs des pays en développement réussissent à conquérir les marchés internationaux (Leoniduo, Katsikeas et Hadjimarcou, 2002). O'Cass et Julian (2003) argumentent que les caractéristiques du produit ont une influence significative sur la performance du marketing à l'exportation. Un produit unique, spécifique à une culture ou bénéficiant d'une protection par brevet sur des produits concurrents semble présenter un avantage différenciant sur le marché. Ce qui permet à l'entreprise d'utiliser une stratégie adaptée conduisant à de meilleures performances. En ce qui concerne les caractéristiques des produits, les résultats de l'étude menée par (Julian, 2003) montrent que les dirigeants des entreprises exportatrices devraient s'efforcer d'adapter leurs produits/services aux spécificités de la demande étrangère afin de réussir leurs politiques de commercialisation.

2. Analyse des politiques du marketing à l'export au sein des entreprises algériennes

Nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon empirique composé de 14 grandes entreprises, 09 PME, et une TPE. Ces entreprises exportatrices sont localisées en différents points du territoire national et appartiennent à différents domaines d'activité comme le montre le tableau 1.

Tableau 1 : Répartition des entreprises enquêtées selon le domaine d'activité

Domaine d'activité	Nombre de citations	Fréquence
Produits d'Agro-industrie	10	41.66%
Produits cosmétiques chimiques et pharmaceutiques	3	12.5%
Equipements et produits électroniques	1	4.16%
Liège et articles en bois	2	8.33%
Papier et carton	2	8.33%
Produits de l'industrie mécanique	2	8.33%
Produits de l'artisanat	1	4.16%

Produits plastiques et produits en verre	2	8.33%
Produits en cuir et peaux tannées	1	4.16%
Total	24	100%

Source: établi par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Nous présenterons ci-après les principaux aspects de leurs politiques marketing à l'international :

En ce qui concerne les objectifs stratégiques, 70.83 % des entreprises confirment que leur développement international à travers les exportations leur permet non seulement de dynamiser leur entreprise mais également de gagner en notoriété. 37.5 % d'entre elles considèrent que l'exportation leur permet d'accroître leur rentabilité et de mieux connaître la concurrence.

Concernant l'étape de prospection des marchés étrangers, les entreprises interrogées soulignent que c'est dans le cadre de la participation aux manifestations officielles (en Algérie) qu'elles nouent les premiers contacts avec les clients étrangers. Cependant, même si elles procèdent à la première opération d'exportation à l'occasion de cet événement, l'effort de prospection n'est ensuite pas complété d'un suivi qui tiendra compte des conclusions sur les conditions d'accès à ces marchés ainsi que les actions qu'il faut y entreprendre. Seulement quelques exportateurs 12.5 % affirment qu'ils s'efforcent de mener la démarche de prospection en se basant principalement sur les critères suivants: les caractéristiques du marché cible (aspects culturels, législatifs, juridiques et fiscaux) (58.33 %) ; informations sur les normes tarifaires et non tarifaires à l'importation (50 %) ; évolution de la situation économique et politique du pays cible (41.66 %).

Toutefois, même dans ce cas, les entreprises se trouvent face à de sérieux problèmes tels que l'obtention des informations spécifiques aux marchés cibles. Ainsi, les possibilités de change officiel pour ce genre d'opérations sont en deçà de ce qui est nécessaire d'une part, et d'autre part, le change est soumis à une autorisation préalable qui en limite la portée.

Il faut également ajouter la faible participation de ces entreprises aux manifestations à l'étranger 20.83 % (contre 87.5 % de celles qui se tiennent en Algérie). Une partie d'explication se trouve dans les modes de gestion des marchés d'exportation : la tendance à ne répondre qu'aux sollicitations directes d'acheteurs étrangers.

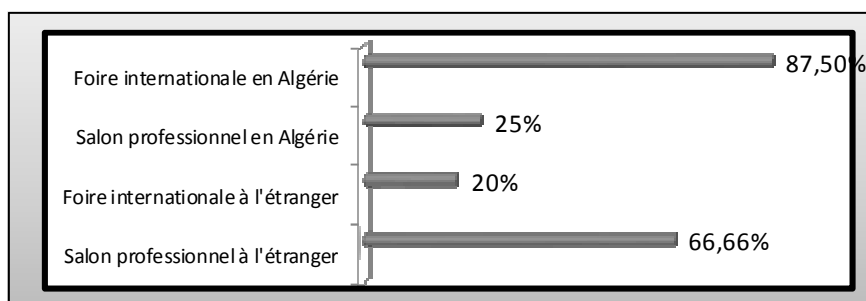
Il est important de souligner que certains exportateurs font l'effort de participer aux salons à l'étranger bien que cela représente un investissement et un coût financier souvent élevés pour ces derniers.

2.1. La présence des entreprises sur les salons et foires

La majorité des entreprises répondantes (87.5 %) ont déjà participé aux foires internationales inscrites au programme officiel de participation de l'Algérie. Prendre part à ces manifestations permet aux entreprises de nouer des contacts avec les clients et/ou partenaires étrangers. Cependant, peu d'entreprises (8.33 %) ont pu déclencher leurs opérations d'exportations suite à leur participation aux foires qui se sont tenues en Algérie. Elles réclament d'ailleurs des salons spécialisés et spécifiques en correspondance avec leurs produits et services offerts, et qui permettront d'accroître la visibilité de l'entreprise et la valorisation de son savoir-faire.

Conscientes des opportunités offertes par la présence sur des salons à l'étranger, 66.66 % des entreprises répondantes déclarent avoir déjà participé aux salons professionnels internationaux. Elles s'efforcent également d'y effectuer une démarche de prospection. Mais, ce qui reste difficile c'est la poursuite des efforts de cette démarche d'autant plus que les frais inhérents ne sont pas remboursés, notamment quand il s'agit d'une participation individuelle.

Figure 1. Les résultats relatifs à la participation des entreprises aux manifestations commerciales



Source: établie par l'auteur à partir des résultats de l'enquête

De plus, en termes de communication et de promotion marketing, la présence sur les salons et foires est souvent un moyen auquel recourent les entreprises, notamment les PME afin de valoriser leurs produits. C'est pourquoi, certains auteurs n'hésitent pas à qualifier les actions de communication de quasi inexistantes en PME (Herrmann, 1995 cité par Raymond *et al.*, 2000); la promotion se limite à une présence dans les salons, foires et autres expositions et à quelques plaquettes de présentation accompagnant cette démarche (Marchesnay, 1988, cité par Raymond *et al.*, 2002).

2.2. Des défaillances en matière de valorisation du savoir-faire

Bien qu'un certain nombre de nos entreprises soient conscientes de la nécessité de s'aligner sur les standards internationaux pour proposer à l'international des produits de qualité, il reste beaucoup à faire notamment en matière d'adoption de normes obligatoires (sanitaires et environnementales) qui constituent de véritables barrières pour pénétrer un marché étranger.

Ainsi, concernant la détention de certifications, la majorité des entreprises déclarent en bénéficier. C'est les certifications ISO avec ces différentes versions qui semblent les plus détenues par les entreprises. En effet, 54.16 % ont obtenu la certification ISO 9001, et 20.83% celle de ISO 14001(pour le management environnemental) et celle de ISO 2200 (concernant le management des denrées alimentaires).

Deux entreprises ont déclaré avoir obtenu le marquage réglementaire (C€). Un produit marqué (C€) répond à certaines normes techniques et acquiert le droit de libre circulation sur l'ensemble du territoire de l'union européenne.

Cependant, les labels professionnels sont loin de faire objet d'un excellent instrument de valorisation qui permet l'instauration des marques de reconnaissances pour distinguer les savoir-faire des entreprises algériennes à l'export. Or, sur les marchés d'exportation c'est exactement ce type de distinctions qui paraissent une condition essentielle pour y pénétrer. Ainsi, dans cette question, l'attention est focalisée sur l'image véhiculée par le « Made in

algeria ». Un opérateur économique a signalé qu'il était contraint de baisser le prix de vente à l'étranger pour compenser le déficit de la réputation internationale dont souffre la composante « Made in Algeria ».

En ce sens, une politique publique profondément réfléchie en matière d'actions de labellisation demeure plus que nécessaire.

Tableau 2. Les résultats relatifs à l'obtention d'une distinction, d'un label valorisant les produits des entreprises enquêtées

Distinctions	Fréquence
Non aucune	4.16 %
ISO 9001	54.16 %
ISO 1400	16.66 %
ISO 14001	20.83 %
ISO 22000	20.83 %
Label professionnel	8.33 %
Autre (est cité le marquage règlementaire C€)	8.33 %

Source: établi par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

2.3. Une offre peu adaptée aux marchés d'exportation

95% des entreprises interrogées s'efforcent d'adapter leurs offres aux exigences de la demande étrangère notamment en matière de qualité, ce qui confirme les avantages indirects l'exportation. Il n'en demeure pas moins que celles-ci font face à la pression exercée sur les prix, et celle liée aux barrières non tarifaires à l'importation.

En effet, certains trouvent que sur les marchés africains, leurs produits sont plus chers que ceux des concurrents venant des pays voisins. C'est d'ailleurs le cas d'un exportateur dont la marge de manœuvre est limitée pour proposer un prix inférieur à ceux des entreprises marocaines.

De plus, l'export exige des dispositions particulières que les entreprises sont tenues de réaliser afin de parvenir à la pénétration des marchés cibles. A cet égard, 66.66 % des entreprises de notre échantillon confirment que la commercialisation de leurs produits sur les marchés d'exportation exige à ce que l'emballage/conditionnement spécial réponde à des critères bien spécifiques. 37.5 % d'entre elles ont mentionné la nécessité d'adapter leurs produits aux différentes normes instaurées dans les pays cibles.

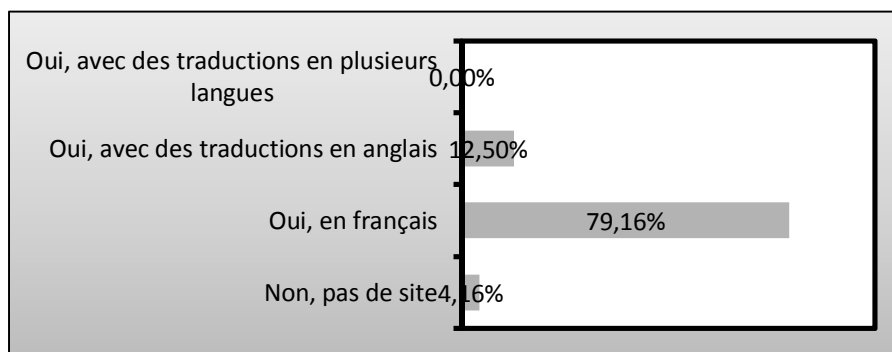
33.33 % des exportateurs interrogés, en particulier ceux activant dans l'industrie agroalimentaire ont fait savoir que le cheminement de leurs produits vers les marchés d'exportation nécessite un contrôle de température sur plusieurs niveaux (ensemble des domaines de la logistique internationale: transport, stockage, dédouanement), tout en veillant surtout à l'évitement de la rupture de la chaîne de froid.

2.4. Une faible présence des entreprises sur internet

Le recours à l'internet pour valoriser leurs savoir-faire n'est que relativement développé au sein des entreprises interrogées. En effet, la plupart des entreprises qui ont répondu à cette question (91.66 %) disposent d'un site internet en français. Mais seulement 12.5 % d'entre

elles ont un site en français traduit en anglais, ce qui permet d'accroître la visibilité de l'entreprise et de valoriser son savoir-faire. Cependant, cet outil est loin d'être structurant. Il n'est guère considéré comme un investissement réalisé par les entreprises pour communiquer à leurs clients étrangers.

Figure 2. Les résultats relatifs à la présence sur internet des entreprises interrogées



Source: établie par les auteurs à partir des résultats de l'enquête.

2.5. Manque d'intermédiaires dans le domaine du commerce international

66.66 % des entreprises répondantes exportent leurs produits depuis l'Algérie aux distributeurs indépendants étrangers. Ces résultats témoignent d'une autre contrainte qui entrave les entreprises exportatrices dans la distribution de leurs produits sur les marchés de l'export.

Cependant, certains exportateurs (41.66 %) vendent leurs produits sur les marchés d'exportation via un représentant sur place. Et seulement trois exportateurs ont déjà procédé à une vente en ligne (ce qui correspond aux résultats précédents), et uniquement deux entreprises qui commercialisent leurs produits via une coentreprise.

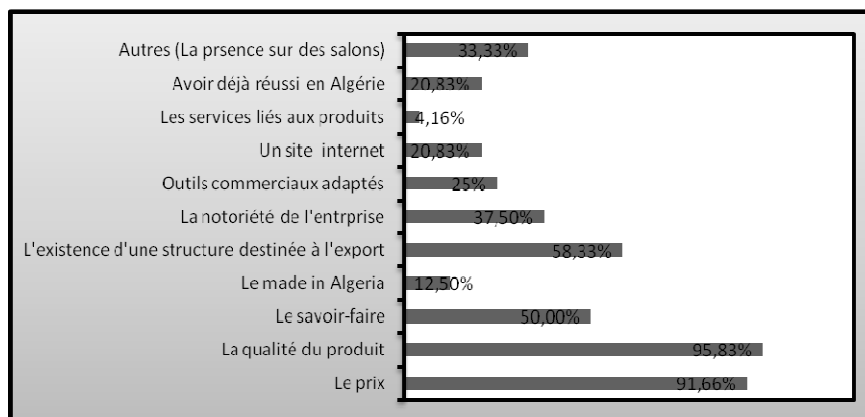
Aucune entreprise exportatrice de notre échantillon ne dispose d'une filiale commerciale à l'étranger. Or, l'absence de ce type de structure ne permet pas à ces entreprises une meilleure maîtrise de leur politique commerciale.

2.6. Les principaux facteurs favorables au développement à l'export perçus par les exportateurs interrogés

Questionnées sur les principaux facteurs clés de succès à l'export, les entreprises font de la "qualité" la pierre angulaire. En effet, 95.83 % d'entre elles confirment que la différenciation sur les marchés d'export se fait donc avant tout par le produit offert. Vient juste après le facteur "prix", 91.66 % des exportateurs trouvent que le prix est aussi un facteur déterminant de vente sur les marchés étrangers.

Néanmoins, d'autres composantes sont mises en avant comme l'existence d'une structure dédiée à l'export (58.33 %), le savoir-faire de l'entreprise (50 %), la notoriété de l'entreprise et la présence sur des salons à l'étranger (33.33 %), ainsi que le fait d'avoir déjà réussi en Algérie (20.83%).

Figure 3. Les résultats relatifs principaux facteurs d'une présence durable sur les marchés internationaux perçus par les exportateurs interrogés



Source: établie par les auteurs à partir des résultats de l'enquête.

A ce propos, nous évoquons les résultats de l'étude menée auprès des entreprises thaïlandaises par Juian (2003) qui confirment que la compétitivité des prix sur le marché d'exportation et des efforts en matière d'amélioration de la qualité des produits offerts demeurent des déterminants importants du succès du marketing à l'exportation.

3. L'intérêt de la politique d'appui à l'export

Seringhaus (1987, p 253) stipule que « nous pouvons percevoir les programmes d'aide à l'exportation comme des facilitateurs externes dans l'acquisition d'une expérience à l'international et la firme qui planifie la participation à des missions commerciales dans son plan marketing international voit son accès aux marchés étrangers facilité et d'autant plus efficace et efficient ».

Francis et Collins-Dodd (2004, p 474) concluent que le recours à un grand nombre de programme d'aide à l'exportation influence l'atteinte des objectifs à l'exportation et la stratégie d'expansion de marché de l'entreprise, de même qu'il améliore les compétences internes de la firme dans le domaine du marketing international. Le soutien aidera les entreprises à améliorer la profondeur de la planification des procédures (par exemple en termes d'études de marché et de son analyse), ce qui permettra aux gestionnaires de mettre en œuvre une stratégie de tarification plus adaptée aux besoins des différents marchés (Cavusgil and Zou, 1994).

4. Le soutien à l'export en Algérie

En matière de promotion des exportations et d'appui aux entreprises dans le cadre de conquête des marchés étrangers, les pouvoirs publics algériens ont mis en place des dispositifs et mesures de facilitation afin de permettre aux entreprises de pallier certaines difficultés à l'export.

Nous citerons ci-après uniquement ceux relatifs aux aspects marketing:

4.1. L'Agence nationale de promotion du commerce extérieur (Algex)

Créée par le décret exécutif N° 04-174 du 12/06/2004, l'Algex est un établissement public sous la tutelle du ministère du commerce. Instituée pour remplacer l'Office de Promotion des Exportations (PROMEX) qui est créé par le décret exécutif n°96-234 du 1er octobre 1996. Ainsi, dans le cadre de la politique nationale de promotion du commerce extérieur, l'Agence est chargée entre autres :

- d'alimenter les entreprises algériennes en informations commerciales et économiques sur les marchés extérieurs;
- de faciliter aux entreprises algériennes l'accès aux marchés extérieurs;
- de préparer, d'organiser et d'assister les entreprises algériennes dans les foires et manifestations économiques à l'étranger;
- d'animer les missions de prospection et d'expansion commerciales;
- d'assister les opérateurs algériens dans la concrétisation des relations d'affaires avec leurs partenaires étrangers;

La diffusion de l'information se fait à travers les différents moyens mis en place par l'Agence pour répondre aux besoins des opérateurs. Le Guichet **Dar El Moussadar** crée en 2008 est un espace approprié pour l'information commerciale, le conseil et l'orientation, ainsi que pour les contacts entre les différents acteurs du processus de l'exportation.

4.2. Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)

Institué par la loi de finances pour 1996, le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs, à travers cinq rubriques. FSPE a connu une refonte suite globale dans le cadre de la Loi de Finances Complémentaire pour 2007.

Cependant, le FSPE a mis en œuvre uniquement deux de ces rubriques, il s'agit principalement de:

- **la prise en charge des frais de participation aux foires et expositions à l'étranger : 80%**

des frais engagés pour la participation aux foires et expositions inscrites au programme officiel de la participation de l'Algérie ; **100%** des frais engagés pour une participation revêtant un caractère exceptionnel suite à une décision politique ou se limitant à la mise en place d'un guichet unique ; **50%** des frais engagés dans le cadre d'une participation individuelle aux autres foires ne figurant pas au programme annuel officiel.

- **la prise en charge d'une partie des coûts de transport international des produits périssables ou à destination éloignée : 50%** des frais de transport international des produits agricoles périssables à l'exception des dattes; **25%** des frais de transport international des produits non agricoles à destination éloignée.

La réforme du FSPE dans le cadre de la loi de finances complémentaires pour 2007, assigne à ce dernier d'apporter un soutien plus en amont pour que l'entreprise se mette à niveau sur le volet de l'exportation. Cependant, plusieurs rubriques ne sont pas encore opérationnelles.

D'autres organismes interviennent également dans la promotion des exportations tels que **la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des exportations (Cagex)**: qui propose aux exportateurs algériens des formules de garanties telles que l'assurance globale, l'assurance individuelle **et l'assurance prospection, foires et expositions**.

4.3. La Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX)

La Safex se charge notamment de:

- l'organisation des foires, salons spécialisés et expositions, à caractère national, international, local et régional ;
- l'édition de revues économiques et catalogues commerciaux, de l'organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences, gestion et exploitation des infrastructures et structures du Palais des Expositions)

Il est important de souligner que nonobstant les efforts consentis par les pouvoirs publics algériens, les entreprises exportatrices interrogées se montrent insatisfaites de l'appui à l'export qui leur est offert. En effet, interrogées sur l'offre actuelle d'accompagnement à l'export, 91.68 % des entreprises jugent que l'appui n'est pas adapté à leurs besoins, et ne correspond ni à leurs profils ni à leur l'avancement dans le processus d'exportation.

5. Les attentes perçues comme prioritaires par les entreprises exportatrices

Les entreprises exportatrices de notre échantillon ont été enfin interrogées sur l'accompagnement souhaité, qui pourrait les aider dans leur activité d'exportation. En matière du marketing à l'export, les exportateurs répondants ont précisé leurs attentes suivantes:

Tableau 3. Les attentes des entreprises relatives au marketing à l'export

Quel pourrait être (selon vous et dans votre domaine), l'accompagnement ou la politique publique idéale pour vous aider dans votre activité d'exportation ?	Fréquence %
Choix stratégiques et réalisation du diagnostic à l'export	66.66 %
Etude de marchés et veille commerciale	58.33 %
Accompagnement opérationnel dans la prospection à l'export	45.83 %
Mise en relation avec les clients et /ou partenaires étrangers	37.5 %
Informations pertinentes sur les marchés étrangers	20.83 %

Source: établi par les auteurs à partir des résultats de l'enquête.

- 66.66 % d'entre elles souhaitent recevoir un soutien en matière de réalisation du diagnostic à l'export et de détermination des choix stratégiques afin d'éviter les surprises stratégiques désagréables (Ansoff *et al.*, 1990, cités par Kamoun-Chouk, 2009). Ces auteurs définissent la surprise stratégique comme : « *un événement singulier souvent inattendu auquel on ne peut pas réagir par une réponse traditionnelle qui s'est révélée efficace dans le passé et dont l'impact sur les profits de l'entreprise est important* ».
- 58.33 % des répondants désirent être accompagnés dans la réalisation des études de marché et de la veille commerciale.

- 45.83 % des entreprises souhaitent pouvoir bénéficier d'un accompagnement dans leur démarche de prospection des marchés étrangers (déplacements à l'étranger, l'accompagnement pour la participation à des salons à l'étranger, rendez-vous de mise en relation...).
- 37.5 % des entreprises aimeraient bénéficier des rendez-vous d'affaires leur permettant de nouer des relations avec des acheteurs et des partenaires étrangers.
- 29.16 % d'entre elles souhaitent développer des relations plus étroites avec les banques, et que ces dernières soient plus impliquées dans leur accompagnement sur les marchés internationaux notamment en matière de conseils.
- 20.83 % des exportateurs aimeraient obtenir plus d'informations pertinentes sur les marchés étrangers.

Conclusion

Notre étude ne prétend pas généraliser ses résultats à l'ensemble de la population des entreprises exportatrices algériennes mais elle montre tout de même que le marketing à l'export joue un rôle important dans le succès des entreprises sur les marchés étrangers et l'amélioration de leur compétitivité internationale. Les résultats de notre enquête indiquent que les entreprises répondantes se montrent ambitieuses de se développer sur les marchés étrangers. Cependant elles souffrent de plusieurs contraintes, en particulier celles relatives au manque de compétences marketing requises à l'export. Quant à la politique de soutien à l'export, notre étude souligne qu'il est nécessaire d'adapter les dispositifs d'appui aux besoins et attentes des entreprises, vu que les contraintes diffèrent et évoluent en fonction de l'avancement dans le processus d'exportation, à commencer de l'étape de la recherche d'informations et de prospection jusqu'à la mise du produit à la disposition du client étranger. En ce sens, il nous semble judicieux de:

- orienter les actions d'appui à l'export vers les domaines déterminants de la performance des entreprises sur les marchés étrangers. A cet égard, le soutien à la création et au développement des compétences marketing relève de l'indispensable.
- poursuivre les efforts de mise à niveau des entreprises notamment les PME afin de pallier la contrainte du rattrapage en termes de technologie-produit, et cela en encourageant les efforts en matière d'innovation ;
- assoir des stratégies de partenariat orientées sur l'export, cela passerait aussi bien par le recours aux acteurs locaux qu'internationaux. Ces coopérations entraîneraient une meilleure maîtrise de la politique marketing des entreprises nationales sur les marchés étrangers.

Références bibliographiques

- Cavusgil, S.T., Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58,1-21.
- Doole, I., Grimes, T. et Demack, S. (2006). An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 632-647.
- Hamill, J. (1997). The Internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14(5). 300-323.

- Julian, C. (2003). Export marketing performance: A study of Thailand firm. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 213-221.
- Julian, C. et O'Cass, A. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing: Special Issue: Marketing Management in Australasia*, 37(3-4), 366-384.
Accès <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310459005>
- Kamoun-Chouk, S. (2009). Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique : Le cas d'une PMI tunisienne. *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238,(3), 195-205.
doi:10.3917/rsg.237.0195.
- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G. et Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, 30 (2), 188-211.
Accès <https://doi.org/10.1108/02634501211211975>
- Larges, L.F. et Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing* 38 (9/10), 1186-1214.
- Lambin, J-J et Moerloose. C-D. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché*. Paris : Dunod.
- Leoniduo, L. C., Katsikeas, C. S. et Hadjimarcou, J. (2002). Building successful export business relationships: A behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, 10(5), 96-115.
- Leoniduo, L. C., Katsikeas, C. S. et Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 517-567. Accès [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- Raymond, L., Brisoux, J. et Azami, A. (2000). Une étude empirique des systèmes d'information marketing dans les PME manufacturières. *Revue internationale P.M.E.*, 13(3-4), 63-87. doi:10.7202/1008681ar
- Morgan, N.A., Kaleka, A., et Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68 (1), 90- 108.
- Osman, M., Ramayah, T. et Kim-Soon, N. (2009). Exporting to China and ASEAN countries: Perceived advancement in marketing competencies and export performance, *Journal of US-China Public Administration*, 6(1), 15-22.
- Pasco-Berho, C. (2008). *Marketing international*. Paris: Dunod.
- Ripollés, M., et Andreu Blesa , A. (2012). International new ventures as small multinationals: the importance of marketing capabilities. *Journal of World Business*, 47(2), 277-287.
- Rodgers, S. et Sheldon, K.M. (2002). An improved way to characterize Internet users, *Journal of Advertising Research*, 42(5), 85-94.
- Song, M., Benedetto, A. D. et Nason, R.W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1): 18-34.
- Zoragniotti, J. et al. (2010). *Mission EXPORT* . Rapport réalisé en collaboration avec les présidents des organismes français d'appui à l'export, Paris, 2010.

L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE EN ALGERIE

Sabrina djemai

Univesité de Bejaia, Algérie

Mail : sabrina.djemai@univ-bejaia.dz

Abderrahmane Abedou

Centre de recherche en économie appliquée pour le développement

Mail : a.abedou@cread.edu.dz

Date de réception: 05/06/2019 ; **Date d'acceptation :** 17/12/2019 ; **date de publication :** 24/12/2019

Résumé Cet article se donne pour objectif d'évaluer le niveau d'engagement RSE des entreprises du secteur agroalimentaire au niveau des bassins industriels les plus dynamiques d'Algérie. L'objectif est de comparer entre pratique d'entreprises locales (PME, Grandes entreprises) et des filiales d'entreprises étrangères. L'étude montre à partir d'une enquête de terrain, des méthodes d'analyse factoriels et de typologies appliquées aux données recueillies que globalement les entreprises agroalimentaires sont actives en matière d'engagement RSE, sur la plupart des dimensions de l'ISO 26000. Cependant, la pratique RSE est différenciée : les entreprises grandes entreprises locales et les filiales d'entreprises étrangères ont un niveau d'engagement plus fort que celui des PME. Les entreprises locales ont un niveau d'engagement similaire à celui des filiales d'entreprises étrangères.

Mots-clés : RSE, ISO 26000, Algérie, industrie agroalimentaire.

Codes JEL : L19, L29, M14.

INTEGRATING CSR IN THE AGRI-FOOD INDUSTRY IN ALGERIA

Abstract The aim of this article is to characterize CSR practices and assess the companies' commitment levels, in the agri-food industry in Algeria. The objective is to provide empirical insights into CSR practices at work in developing countries and the scarcity of informations on CSR in these countries. This study is mainly dedicated to studying the Algerian companies in the agri-food sector, shows from a field survey, factorial analysis methods and typology applied to the data collected that agribusiness companies are active in terms of CSR commitment, on most dimensions of ISO 26000. However, the CSR practice level are varied : large local companies and subsidiaries of foreign companies have a higher level of commitment than SMEs. Local businesses have similar levels of engagement with foreign affiliates.

Keywords: CSR, ISO 26000, Algeria, agro-food industrie.

Introduction

Le thème de la RSE constitue un sujet phare de recherche en sciences de gestion en ce début de troisième millénaire et un thème fédérateur pour humaniser la mondialisation. La RSE, sous ce nom ou un autre (développement durable, citoyenneté des entreprises, éthique des affaires) est défini comme une obligation dans toute société qui entend préserver ses fondements moraux. Afin d'aider les entreprises à mettre en place la RSE, une multitude d'outils dits de RSE (chartes d'entreprises, codes de conduite, labels, normes, etc.) ont proliféré. L'importance croissante de la RSE va de pair avec l'importance croissante qu'ont les entreprises dans la vie économique et sociale.

La RSE fait maintenant partie des préoccupations majeures des entreprises, de plus en plus d'entreprises mondialisées développent des pratiques de la RSE et publie des rapports consacrés au développement durable. Cette grande diffusion des pratiques de la RSE depuis un certain nombre d'années est encouragée par les institutions internationales à l'instar l'organisation internationale de normalisation (ISO) qui fournissent des efforts pour leurs diffusions, notamment par l'élaboration d'un instrument de régulation de la responsabilité sociale dans les organisations, en l'occurrence la norme ISO 26000 « *Laure Lavorata, Marc Dupuis, 2010, p.5* ».

Cette norme vise à « *formaliser l'enjeu de la responsabilité sociétale d'une façon adaptable à tous les types d'organisations, entreprises, collectivités, associations, sans limites de taille ou d'activité* ». Elle constitue également un des mécanismes de régulation du marché international. Et ce, « *d'une part, du fait de sa fonction régulatrice, elle intervient dans l'élaboration d'une stratégie globale au niveau mondial, d'autre part, elle est un outil performant de pression économique et d'influence sociale sur les entreprises* ».

Les grandes entreprises élaborent (volontairement et sous l'effet de dispositifs contraignants) des systèmes complets et formalisés de pilotage de leurs politiques de RSE. De nombreux travaux soulignent inversement une absence fréquente de formalisation de la RSE dans les PME. Ce constat serait ainsi lié à la spécificité des modes de gestion et leur concentration autour du propriétaire-dirigeant, à une structure simple, à la faible formalisation du processus de décision, au manque structurel de ressources, et à un management de proximité. Cependant, l'absence de réelle formalisation de la politique RSE n'implique nullement que les firmes ne réalisent pas d'actions RSE (Wood, 1991). Bien au contraire, la plupart des enquêtes montrent que de très nombreuses PME font de la RSE sans le savoir. L'étude de la RSE s'est toutefois largement concentrée sur les grandes entreprises, et plus particulièrement sur les firmes multinationales.

La perception de la RSE n'est pas la même pour tous les managers. D'où, l'intérêt de se poser la question sur leur degré d'implication à ce niveau, et leur prédisposition à assumer

pleinement leur rôle à l'égard de toutes les parties prenantes. Une question qui s'avère cruciale notamment dans le secteur agroalimentaire en raison des enjeux qui englobe : la sécurité alimentaire (objectif d'équité), le maintien des ressources naturelles la protection de l'environnement (objectif écologique), la pérennité économique des entreprises (objectif de compétitivité), la gouvernance participative (objectif social) « *Jean-Louis RASTOIN, 2010, p.9* ». Ces enjeux poussent d'une part la puissance publique à réagir très fortement par des réglementations, des normes et autres dispositifs de standardisation et d'autre part les entreprises à investir dans des actions RSE pour maintenir leur réputation sur le long terme « *Eric Giraud-Héraud, Jean-Pierre Ponssard et Bernard Sinclair Desgagné, 2013, p.12* ». Le choix de l'Algérie est pertinent pour étudier les démarches de RSE des entreprises du fait d'une situation économique difficile, dans laquelle l'écologie n'est pas forcément une priorité, avec un cadre réglementaire loin d'être contraignant mais qui se développe jour après jour.

En Algérie, la filière agroalimentaire constitue l'un des piliers de l'économie car l'agriculture et le secteur agroalimentaire représentent près de 23% de la population active. L'Agriculture contribue à hauteur de 10% au PIB de l'Algérie et le chiffre d'affaires réalisé par l'industrie agroalimentaire représente 40% du total du chiffre d'affaires des industries algériennes hors hydrocarbures. C'est le premier secteur de l'industrie nationale et un des meilleurs atouts de développement du pays« Aissaoui Sabrina, 2009,p.1 ».

A lumière de ce qui est développé, notre question se résume de la manière suivante : Quel est le degré d'engagement des entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie ? Cette étude propose aussi de mettre en évidence le niveau d'implications et de sensibilisation des entreprises étudiés aux domaines d'action de l'ISO 26000. Les hypothèses de notre recherche d'énoncent comme suit :

Hypothèse1 : Malgré un cadre réglementaire peu contraignant, les entreprises du secteur agroalimentaire s'engagent à l'opérationnalisation de la RSE.

Hypothèse 2 : Globalement, les entreprises restent actives en matière d'engagement RSE, sur la plupart des dimensions de l'Iso 26000. L'effet taille et ouverture à l'internationale, sont des facteurs d'engagement intensifs dans des pratique RSE.

Les recherches effectuées dans ce domaine soulignent que les sept questions centrales de la norme ISO 26000 ne sont pas de même niveau d'importance. Ils dépendent du contexte de l'entreprise : secteurs d'activités, taille de l'entreprise, localisation, l'environnement d'affaire mais aussi, et surtout de ses priorités. L'ambition de cette recherche est de comprendre les pratiques RSE adoptées pas les entreprises de l'industrie agroalimentaire. La question induite par notre question principale est liée à la stratégie RSE d'une entreprise et au déploiement de la norme ISO26000.

1. La RSE dans le secteur agroalimentaire

Tous les secteurs de l'économie sont affectés par une demande sociale croissante. Les caractéristiques d'une industrie, la pression exercée sur les entreprises pour prendre en compte

la RSE diffère d'un secteur à un autre «*Hartmann Monika, 2011, p.297*». Le secteur agroalimentaire est parmi les secteurs les plus sensibles à la RSE. Ce secteur qui désigne l'ensemble des industries de transformation des matières premières, d'origine végétale ou animale, en produits destinés à l'alimentation humaine ou animale «*Bernade Cyril. & Leclercq Chantal, 2004, p.1* ». Ce processus de transformation est relativement complexe et nécessite l'intervention d'un certain nombre d'acteurs. Parmi ces derniers, on retrouve les agriculteurs, les éleveurs, l'industrie alimentaire (chargée de la transformation des produits agricoles en denrées alimentaires), l'industrie biochimique ou encore l'industrie spécialisée dans l'emballage et la distribution.

Au regard de ses caractéristiques, le système agroalimentaire se trouve confronté à des exigences et des pressions croissantes et parmi ses caractéristiques. La relation du consommateur à son alimentation est un système complexe, en constante évolution où interagissent des considérations liées au mode de vie, et des valeurs. L'alimentation remplit à la fois une fonction nutritionnelle, une fonction émotionnelle et une fonction sociale, ce qui témoigne de la particularité du produit alimentaire auprès des consommateurs et de l'importance que lui accorde ce dernier. Ces dernières années, ont montré une tendance à l'accentuation des attentes des consommateurs vis-à-vis des questions de santé et de nutrition de leur alimentation. Ces préoccupations sont renforcées par la multiplication des crises sanitaires (vache folle, dioxine....). «*Anne Tallontire, 2008, p.16*».

Le secteur agroalimentaire, en plus des responsabilités sociétales auxquelles il fait face comme l'ensemble des secteurs, ses caractéristiques lui génèrent des responsabilités supplémentaires qui lui sont spécifiques, et qui sont d'ordre sanitaire, environnementale et sociale, que Maloni, Brown (2006) «*Maloni Michel J, et Michel Brown E. 2006, 2006, p.35* » ont regroupé autour d'un cadre de compréhension de l'application de la RSE dans le secteur agroalimentaire, présenté dans la figure suivante :

Figure 1. Dimension de la RSE dans la chaîne alimentaire



Source : Maloni, M, J, et M Brown E. (2006) Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry, *Journal of Business Ethics* 68 ,pp 35-52.

2. L'intégration de la RSE au niveau de l'industrie agroalimentaire en Algérie

Dans un contexte concurrentiel, caractérisé par la libéralisation progressive de l'économie nationale, qui s'est souvent accompagnée de contraintes nouvelles, les entreprises industrielles sont obligées de répondre d'une manière efficace aux changements rapides de l'environnement économique national et international. Les enjeux de la RSE pour les entreprises algériennes sont multiples. Il faudrait organiser la transition de l'entreprise pour son développement durable. Cela entraînera une sécurité politique, une sécurité économique, la compétitivité de l'entreprise, aussi une bonne gouvernance.

L'intégration de la RSE au niveau de l'industrie algérienne pourrait contribuer à promouvoir la compétitivité et l'innovation de l'industrie algérienne. En favorisant; les gains d'efficacités opérationnelles, l'amélioration de la gestion des risques, la promotion des relations avec (la communauté, les investisseurs et les clients), l'accès au capital, la réputation ainsi que la productivité des industries algériennes cela conduit au développement du pays et participe vivement dans la promotion et la vulgarisation des principes et des pratiques de la RSE.

Les IAA représentent au moins 17 000 entreprises et génèrent plus de 140 000 emplois mais le secteur exporte très peu, malgré le potentiel pour certains produits. Pour y arriver, l'industrie doit continuer à se développer, à se moderniser et à améliorer ses standards¹. On dénombre plusieurs milliers d'entreprises alimentaires, de tailles très différentes et qui opèrent dans des secteurs très divers.

3. Cadre méthodologique : étude empirique des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises agroalimentaires en Algérie.

3.1 Méthode de recherche et de collecte d'informations

L'objectif de notre étude consiste à appréhender le niveau d'engagement des entreprises agroalimentaires dans des pratiques RSE. Ainsi, l'articulation entre stratégie d'engagement dans la RSE avec la norme ISO26000 pour apprécier son applicabilité dans les entreprises étudiées. Le choix de ce secteur et d'autant plus important, que le défi à relever est d'envergure. En effet, les entreprises de ce secteur doivent se mettre à niveau pour faire face à la concurrence internationale. Une mise à niveau non seulement de la qualité des produits, mais aussi de la qualité du management et son adaptation aux nouvelles exigences économiques, sociales et environnementales avec une responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis de leurs partenaires socioéconomiques et politiques nationaux et internationaux.

¹ www.agroligne.com: l'essentiel sur le secteur agroalimentaire et l'agriculture en Algérie N°97, 2015

3.2 Questionnaire qualitatif RSE de recherche et de collecte d'informations

Le questionnaire a été construit à partir de sept principaux critères recommandés par la norme ISO 26000. Pour répondre à notre problématique, nous avons mené une enquête auprès des entreprises agroalimentaires qui sont localisés dans les bassins industriels les plus dynamiques d'Algérie (région de Bejaia, Alger, Blida). Notre échantillon est constitué de trente-quatre entreprises (34) dont dix-huit (18) PME et (16) grandes entreprises dont quatre (4) entreprises sont des filiales d'entreprises étrangères. Le choix des cas étudiés est basé sur la conformité aux normes internationales de management (ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : ISO 22000 :2005) et aux référentiels tels que : OHSAS 18001, et l'engagement formel de l'entreprise dans une démarche RSE (l'adoption d'un code éthique ou d'une charte éthique, la mise en œuvre de mesure claire en matière de gouvernance d'entreprise, l'application des normes fondamentales du travail, la protection de l'environnement, un comportement exemplaire sur le marché, un engagement dans le développement de son environnement...etc.).

3.3 Méthodologie d'évaluation des pratiques RSE

Justification du choix de la norme ISO 26000 pour l'application de la RSE aux entreprises du secteur agroalimentaire est basé sur l'hypothèse que les lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, élaborées par une organisation fiable, rigoureuse et reconnue mondialement pour les normes qu'elle élabore, constitue un choix judicieux pour une organisation désirant intégrer sa responsabilité sociétale à ses activités. Cela dit, l'application d'une démarche d'intégration de la responsabilité sociétale aurait pu se faire sur la base de plusieurs autres référentiels tout aussi fiables que la norme ISO 26000. Les domaines d'actions précisent que les lignes directrices de la RSE couvrent tous les impacts des entreprises dans *une démarche d'amélioration continue*. Les «lignes directrices » de la norme sont également compatibles avec les principes du Pacte mondial, les indicateurs du Global Reporting Initiative (GRI), et tous les référentiels internationaux reconnus auxquels de nombreuses entreprises se réfèrent déjà.

Schéma N° 1 : Les 7 questions centrales de la Norme ISO 26000 : 2010



Source : <http://territoireetenvironnement.fr>

Les données recueillies portent sur les sujets clés de l'ISO26000 (traduits par 44 domaines d'action); le comportement RSE des entreprises est mesuré à partir d'une échelle de Likert hiérarchisée à 4 degré : la pratique existe et en application (4 points), en voie d'application (3 points), en projet (2 points). Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise (1 points), pas de réponse (0 point). Enfin, les techniques d'analyse des données (Analyse des correspondances multiples et classification ascendante hiérarchique) sont utilisées pour appréhender les niveaux d'engagement RSE et des tests d'homogénéité sont effectués pour spécifier les comportements.

4. Analyse et discussion des résultats du questionnaire

Cette section a pour principal objectif d'évaluer le niveau d'engagement RSE des entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps procéder à une typologie de la RSE du secteur agroalimentaire. Nous avons procédé à une analyse des tendances moyennes des comportements RSE des 34 entreprises toutes issues du secteur agroalimentaire. L'analyse consiste, en un tri à plat pour chaque item ayant fait l'objet d'analyse parce que jugé important pour une meilleure compréhension du phénomène étudié. Par la suite, nous avons effectué un tri croisé afin de déterminer la dimension de la RSE qu'on pourra attribuer à l'ensemble des entreprises ayant constitué l'échantillon. Ensuite, nous avons effectué une analyse factorielle de l'échelle de mesure des pratiques RSE avec le logiciel SPSS 12.0. Nous présentons tout d'abord la démarche d'épuration de l'échelle puis nous discuterons des résultats obtenus.

4.1. Épuration de l'échelle de mesure des pratiques de la RSE

Dans un premier temps, nous avons mené une analyse factorielle exploratoire, recommandée lors de la phase d'épuration de l'échelle de mesure « *Churchill, G.A, 1979, p.64-72*), car elle permet de vérifier les différentes dimensions des construits. Un instrument de mesure doit satisfaire aux exigences suivantes : **fiabilité**, c'est-à-dire obtention du même résultat lorsqu'on mesure le même phénomène plusieurs fois ; **validité**, ce qui signifie que l'instrument de mesure doit appréhender le mieux possible les variables étudiées « *Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E, 2000* ». Afin de vérifier l'existence de ces deux critères, l'approche préconisée par les chercheurs consiste à réaliser tout d'abord une analyse factorielle exploratoire, qui permet de vérifier la validité convergente des construits (saturation élevée des items sur ce facteur) et leur validité discriminante (saturation faible de ces items sur les autres facteurs).

Nous avons suivi une démarche itérative dans nos analyses factorielles en éliminant au fur et à mesure les items selon les critères suivants :

- Suppression des items qui ont une corrélation inférieure à 0,5, et qui ne contribuent pas à la précision factorielle ;
- Amélioration de la fiabilité de la mesure en nous basant sur l'alpha de Cronbach.

Enfin, pour juger de la fiabilité de notre échelle, nous avons retenu le critère l'alpha de Cronbach. Cet indice mesure la cohérence interne de l'échelle de mesure, plus l'indice est proche de 1 et plus les items sont fortement corrélés entre eux ce qui indique qu'ils mesurent bien le même concept.

4.2 Méthodes d'estimation de la cohérence interne de l'échelle

Il existe plusieurs façons d'apprécier la cohérence interne d'une échelle. Nous allons utiliser la méthode la plus employée, soit le calcul de l'indice alpha de Cronbach.

Tableau 1 : Résultat de test de fiabilité
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	136

Nous remarquons que l'indice Alpha de Cronbach est de 0.915, ce qui est excellent. Cet indice élevé suggère une forte homogénéité des items de l'échelle. Car ce coefficient est supérieur au seuil minimal d'acceptations 0,75 ou 0,80 (Nunnally, 1978), ce qui signifie que les questions du formulaire sont précises et claires.

4.2.1 Étude des caractéristiques de l'échantillon

Pour répondre à la question de recherche et pouvoir faire une comparaison sur le niveau d'engagement RSE selon la taille et l'ouverture internationale des entreprises, l'échantillon d'entreprises ciblé est composé de PME et de grandes entreprises dont trente entreprises sont nationales et quatre entreprises sont des filiales d'entreprise étrangères. La composition de l'échantillon d'étude est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Table de fréquence

Nombre d'entreprises selon la taille

		Fréquence	Pourcentage
Valide	PME	18	52,9
	GE	16	47,1
	Total	34	100,0

Critère de l'ouverture internationale

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Nationales	30	88,2
	Etrangères	4	11,8
	Total	34	100,0

Le tableau 2 nous renseigne sur les pourcentages des entreprises de l'échantillon d'étude. Nous avons des pourcentages avec 52,9 % et 47,1% pour les PME et grandes entreprises respectivement. Les entreprises nationales et filiales d'entreprises étrangères représentent 88,2% et 11,8 respectivement.

Tableau 3 : La RSE dans le secteur agroalimentaire

Statistiques sur échantillon unique

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Gouvernance de l'organisation	3,1497	,47893	,000	4	Fort
Droits de l'Homme	2,8655	,87070	,020	7	moyen
Relations et conditions de travail	3,7789	,34187	,000	1	Fort
L'environnement	3,3152	,67205	,000	2	Fort
Loyauté des pratiques	3,1176	,53142	,000	5	Fort
Le Consommateurs	3,0657	,36147	,000	6	Fort
Communautés et développement local	3,3088	,33426	,000	3	Fort
RSE	3,2288	,30121	,000		

Source : Résultat de l'étude empirique

Il ressort de l'analyse statistique que le niveau d'importance et d'existence des pratiques RSE est très fort sur la totalité des domaines d'action de l'ISO 26000. Cependant, les pratiques sont différenciées. Ainsi, comme le montre le tableau 3, la question des droits de l'homme son niveau d'existence est moyen. La moyenne asymétrique de la RSE est de 3,22 ce qui signifie un niveau d'engagement élevé des entreprises agroalimentaires dans des pratiques RSE.

Tableau 4: Comparaison à savoir le critère de la taille de l'entreprise (PME, grandes entreprises locales, Filiales d'entreprises étrangères)

Statistiques de groupe				
entreprise	Nombre d'entreprise	Moyenne	Sig t	Décision
RSE PME	18	3,1176	,020	Les grandes entreprises ont un niveau d'engagement plus élevé que les PME, donc il y a une différence d'engagement RSE entre les grandes entreprises et PME (Test de signification inférieur à 0.05)
GE	16	3,3539		
Gouvernance de l'organisation	PME 18 GE 16	3,0346 3,2792	,140	Il n'y a pas une de différence (test signification supérieur à 0.05)
Droits de l'Homme	PME 18 GE 16	2,5635 3,2054	,030	Il y a une différence car le test de signification inférieur à (0.05) les grandes entreprises sont plus engagées sur la question des droits de l'homme. Les grandes entreprises sont meilleures que les petites entreprises.
Relations et conditions de travail	PME 18 GE 16	3,6796 3,8906	,072	Il n'y a pas de différence, (test signification supérieur à 0.05) donc même niveau d'engagement
L'environnement	PME 18 GE 16	3,1000 3,5573	,046	Il y a une différence. Les grandes entreprises sont meilleures que les petites entreprises
Loyauté des pratiques	PME 18 GE 16	3,1306 3,1031	,883	Il n'y a pas de différences le niveau de signification supérieur à 0.05 alors pour les grandes entreprise et les PME le niveau d'engagement est pareil
Le Consommateurs	PME 18 GE 16	3,0476 3,0859	,763	concernant la question de loyauté des pratiques, consommateurs et développement local.
Communautés et développement local	PME 18 GE 16	3,2674 3,3555	,451	

Source: Résultat des testes statistiques

Les résultats synthétisés dans le tableau 4, révèlent, une différence de niveau d'engagement RSE entre grande entreprise et PME, (niveau de signification est de 0.02, inférieur à 0.05) la moyenne asymétrique des PME est de 3.17 sur l'échelle Likert et de 3.35 sur l'échelle Likert pour les grandes entreprises. Nous remarquons, des niveaux d'engagements similaires sur la plupart des questions RSE entre les PME et grandes entreprises à part l'existence d'une différence sur la question de droit de l'homme (2.56 sur l'échelle likert pour les PME et de

3.20 pour les grandes entreprises) et l'environnement (3.10 sur l'échelle likert pour les PME et 3.55 pour les grandes entreprises).

Tableau 5: Comparaison à savoir le critère de l'ouverture internationale
Statistiques de groupe

Localité ou ouverture internationale		N	Moyenne	Sig t	Commentaire
RSE	entreprise locale	30	3,2061	,234	Il n’y a pas de différence d’engagement sur la totalité des questions centrales de la norme ISO 26000 entre entreprise nationale et étrangère, à part la question de droit de l’homme ou nous remarquant que les filiales d’entreprises étrangères ont un niveau d’engagement plus fort que les entreprises locales (Le test de signification supérieur à 0.05)
	Filiale d’entreprise étrangère	4	3,3993		
Gouvernance de l’organisation	entreprise locale	30	3,1408	,771	
	Filiale d’entreprise étrangère	4	3,2167		
Droits de l’Homme	entreprise locale	30	2,8095	,311	
	Filiale d’entreprise étrangère	4	3,2857		
Relations et conditions de travail	entreprise locale	30	3,7728	,779	
	Filiale d’entreprise étrangère	4	3,8250		
L’environnement	entreprise locale	30	3,2817	,434	
	Filiale d’entreprise étrangère	4	3,5667		
Loyauté des pratiques	entreprise locale	30	3,0983	,570	
	Filiale d’entreprise étrangère	4	3,2625		
Le Consommateurs	entreprise locale	30	3,0393	,250	
	Filiale d’entreprise étrangère	4	3,2634		
Communautés et développement local	Entreprise locale	30	3,3000	,680	
	Filiale d’entreprise étrangère	4	3,3750		

Source: Résultat des testes statistiques

D'après les résultats de tableau 5, il n'y a pas de différence d'engagement sur la totalité des questions centrales de la norme ISO 26000 entre entreprises nationales et étrangères, à part la question de droit de l'homme où nous remarquons que les filiales d'entreprises étrangères ont un niveau d'engagement plus fort que les entreprises locales.

Cela peut s'expliquer par l'obligation de l'Etat de protéger les droits de l'homme lorsque des tiers « Boris Loeve, 2010, p.1 » notamment des entreprises, y portent atteinte sur leur territoire. La responsabilité incombant aux entreprises de respecter les droits de l'homme ; ces

entreprises qui sont d'origine issue d'entreprise mère installer à l'étranger sont tenues au respect de la législation des pays dans lesquels elles opèrent, y compris du point de vue des droits de l'homme et de l'environnement et conditions des travailleurs. La plupart des gouvernements du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord font preuve d'hostilité envers les défenseurs des droits humains. Des lois nationales sont adoptées et des mesures répressives sont prises pour les réduire au silence, les sanctionner en raison de leurs activités et les intimider. L'existence même des défenseurs des droits humains et de leurs activités repose sur l'exercice de droits, notamment des droits à la liberté d'expression, d'association et de réunion.

Toutefois, dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, ces droits sont restreints, voire complètement niés. De ce fait, dans toute la région, les militants sont victimes de violations des droits qu'ils s'efforcent de défendre. Des organisations de défense des droits humains créées dans la région pour promouvoir la liberté d'association, entre autres droits fondamentaux, font l'objet de descentes de police et sont fermées par les autorités. Leurs membres sont menacés et poursuivis en justice².

L'entreprise qui s'inscrit dans une démarche RSE doit appliquer et se conformer aux textes internationaux :

- La Charte des droits de l'homme des Nations Unies (comprenant la Déclaration universelle des droits de l'homme et les deux pactes de 1966, la Déclaration tripartite de l'OIT de 1998 relative aux principes et aux droits fondamentaux, la Convention des Nations Unies contre la Corruption de 1990 et la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne du 12 décembre 2007 à qui le traité de Lisbonne a donné force obligatoire),
- Le Pacte Mondial des Nations Unies, les principes directeurs pour les entreprises et les droits de l'homme adoptés par le Conseil des droits de l'Homme en juin 2011, les principes directeurs de l'OCDE.

Conclusion

Ce travail réalisé à partir d'une enquête de terrain s'appuie sur des techniques d'analyse statistiques (test d'homogénéité) et d'analyse des données (analyse des correspondances multiples, classification hiérarchique ascendante). Sept dimensions de la RSE définies par l'ISO26000, et déclinées en 44 critères ou domaines ont été testées : comportement sur le marché, gouvernance d'entreprise, engagement sociétal, normes fondamentales du travail, protection de l'environnement, droits de l'Homme et droits fondamentaux des travailleurs.

L'analyse des correspondances multiples ainsi que la classification hiérarchique ascendante mettent en évidence deux groupes d'entreprises dont le test d'homogénéité des pratiques RSE révèle des comportements significativement différenciés : un groupe constitué des entreprises dont la production est destinée uniquement au marché local ; un autre groupe rassemblant les

² Amnesty international, rapport sur la situation des droits de l'homme, 2018. p.62.
<https://www.amnesty.org/fr/countries/middle.../report-middle-east-and-north-africa>

grandes entreprises ayant une ouverture aux marchés étrangers. Le premier point de différenciation des pratiques RSE des deux groupes reste le niveau d'engagement global RSE : les grandes entreprises sont plus engagées dans des pratiques RSE que les PME. La taille de l'entreprise et l'ouverture aux marchés de l'exportation apparaît ainsi comme un facteur d'engagement RSE plus fort des entreprises. La pratique RSE est différenciée : les grandes entreprises locales et les filiales d'entreprises étrangères ont un niveau d'engagements plus forts que celui des PME. Les entreprises locales ont un niveau d'engagement similaire à celui des filiales d'entreprises étrangères. L'analyse met en évidence que la taille de l'entreprise et l'ouverture internationale sont des facteurs d'engagement intensifs dans des pratiques RSE.

Ce résultat est en accord avec l'étude de « *Gnanzou et al, 2012,p.13* » qui montre qu'il n'existe pas de différence fondamentale entre le comportement RSE des entreprises locales et filiale d'entreprise étrangère. Par ailleurs, les travaux de « *Zyglidopoulos,2002* » qui tente de montrer que les firmes étrangères installées dans un pays quelconque affrontent un niveau de responsabilité sociales plus élevé que celui des entreprises locales à cause des mécanismes de réputation internationale et de l'importance des stakeholders étrangers et internationaux.

Il faut cependant souligner que malgré les résultats intéressants obtenus ici, notre étude reste exploratoire: d'abord elle ne concerne que les entreprises du secteur agroalimentaire; il importe alors qu'elle soit étendue pour prendre l'ensemble des entreprises privées. Ensuite, la taille de l'échantillon doit être étoffée : tout cela devra concourir à une appréhension plus robuste des pratiques RSE des entreprises agroalimentaires en Algérie.

La difficulté majeure d'une enquête sur la responsabilité sociale des l'entreprises réside principalement dans le choix des paramètres que l'on veut mesurer. Le caractère subjectif de la responsabilité sociale peut faire penser qu'il est vain de vouloir mesurer de manière objective la valeur d'un acte. Néanmoins, un acte responsable peut se définir par des décisions concrètes, des actions, des pratiques qui font que ses actions déterminent l'être au regard de ses actes et non seulement au regard d'une simple spéculation ontologique. L'individu est capable d'être et d'agir pour être et ses actions peuvent être observées et quantifiées. « *Gérald Perrouy, 2006, p.14* »

Bibliographie

- Anne Tallontire** (2008) Private Governance in the Global Agro-Food System A Framework for Analysis ». *Prepared for the Symposium on Private Governance in the Global Agro-Food System, Münster, University of Leeds pp15-16*
- Aissaoui Sabrina** (2009) La filière agroalimentaire en Algérie », Publication de la ME-UBIFRANCE en Algérie, p.1
- BERNADE Cyril, LECLERCQ Chantal** (2004) Industrie agroalimentaire Source: www.jinnove.com. p.1
- Denis GNANZOU** (2010) RSE et développement des populations pauvres du sud : Une analyse relative aux OMD comme cadre d'analyse macroéconomique du développement ». Cahier de recherche PRISM-Sorbonne.

Dimbi Ramonjy, François Petit, Philippe Schäfer (2013) Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon », *Question(s) de management* N° 2, p. 55-68

El ABBOUBI Manal, El KANDOUSSI Fatima (2006) les enjeux du management responsable dans le secteur agroalimentaire au Maroc : cas de la région sous Massa », cahier de recherche working paper, école de gestion de l'université de Liège, p1

Eric Giraud-Héraud, Jean-Pierre Ponssard et Bernard Sinclair Desgagné (2013) RSE, innovation et politique publique dans le secteur agro-alimentaire », Centre National de la Recherche Scientifique, cahier n° p.2

Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E (2000) Market : Etudes et recherches en marketing », Eds Dunod, Paris.

Gnanzou Denis, Arcimoles Charles-Henri, Gaulteir-Gaillard Sophie (2012) La RSE, entre universalisme et contingence : le cas de la cote d'IVOIRE », cahier de la recherche PRISM-Sorbonne.p.13

Hamidi Youcef, khelfaoui Mounia (2012) la perception de la RSE chez les dirigeants(PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ? séminaire national sur le comportement des entreprises économique face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale. Université Kasdi Merbah de Ouargla

Hartmann, Monique (2011) Corporate social responsibility in the food sector, *European Review of Agricultural Economics*, .pp.297□324

Jean-Louis RASTOIN (2010) le modèle alimentaire méditerranéen: un levier stratégique durable pour les entreprises », *Les Cahiers du CREAD* n°94.p.9

LAMANI Ouassila, CHERIET Foued (2010) analyse concurrentielle et positionnement d'une pme dans le secteur de la boisson en Algérie : cas de NCA, *Les Cahiers du CREAD* n°96.p 107.108.

Laure LAVORATA & Marc DUPUIS (2010) Distribution internationale et Responsabilité sociale de l'entreprise : Proposition d'un cadre d'analyse », XIIIème Colloque international Etienne THIL sur la distribution (actes), université de la Rochelle & partenaires.p5

Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée (2007) la responsabilité sociale des entreprises» Edition la Découverte. Dossier réalisé par Philippe Deubel : Ressources pédagogiques pour les professeurs de sciences économiques et sociales des lycées (SES), Melchior, 2008.

Maloni, M, J, et M Brown E (2006) Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry ». *Journal of Business Ethics* 68 p. 35□52

Mercier Samuel : « l'éthique dans les entreprises », Repères.2004

Reynaud Emmanuelle (2006) Le développement durable au cœur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable, Dunod, p.256

Zyglidopoulos S-C (2002) the social and environmental responsibilities of multinationals : évidence from the brent spar case » *journal of business Ethics*, Vol. 44, pp. 133-148.

RENDRE COMPTE DES COLLABORATIONS ONG -ENTREPRISES PAR LA DIFFUSION D'INFORMATIONS SOCIÉTALES.

Mehdi de La Rochefoucauld,

Maître de conférences

Université d'Orléans, France

Laboratoire : CRJ Pothier

Courriel : mehdi.de-la-rochefoucauld@univ-orleans.fr

Téléphone : 07 51 63 10 47

Date de réception : 08/05/2019; Date d'acceptation : 20/12/2019 ; date de publication : 24/12/2019

Résumé :

Le début du XXI^e siècle est marqué par le rapprochement entre les entreprises et les ONG. En effet, les rapports entre les deux acteurs se sont adoucis, quittant des postures antagonistes ou d'ignorance pour donner lieu à des collaborations qui impactent la performance globale des firmes. Parallèlement, les obligations légales concernant la diffusion d'informations extra-financières se sont renforcées, incitant les grandes entreprises à publier des données sur leurs activités responsables. Cette recherche interroge le comportement des firmes et cherche à comprendre comment les entreprises rendent compte de leurs collaborations avec les ONG. Notre étude empirique met en lumière les verbatims de 28 répondants, soit 14 ONG et 14 entreprises. Les résultats de notre collecte de données ont été étudiés à l'aide du logiciel NVivo 11.

Mots clés : RSE ; collaboration ONG – entreprises ; ONG ; Diffusion d'informations sociétales ; Recherche qualitative.

Abstract :

The beginning of the 21st century is marked by the rapprochement between companies and NGOs. Indeed, relations between the two actors have softened, leaving antagonistic postures or ignorance to give rise to collaborations that impact the overall performance of firms. At the same time, the legal obligations about dissemination of societal information have increased, prompting companies to publish data on their responsible activities. This research questions the behavior of companies and seeks to understand how companies report on their collaborations with NGOs? Our empirical study highlights the verbatim reports of 28 respondents, 14 NGOs and 14 companies. The results of our data collection were studied using NVivo 11.

Keywords: CSR ; Partnership with NGOs ; NGO ; dissemination of societal information ; Qualitative research.

Introduction

En 2015, l'observatoire national des partenariats soulignait l'augmentation croissante de l'engagement sociétal des firmes françaises qui génèrent de plus en plus de partenariats avec les organisations non gouvernementales (ci-après ONG). En effet, pour 2015 l'étude recense plus de 674 000 partenariats entre les entreprises françaises et la société civile. Effectivement, depuis le début du XXI^e siècle, on remarque la réconciliation entre la sphère non gouvernementale et la sphère économique (RYFMAN, 2014), quittant une posture antagoniste voire d'ignorance (MACH, 2002) pour entreprendre de véritables rapports collaboratifs (BINNINGER, ROBERT, 2007).

Parmi ces interactions collaboratives, on note une pluralité de formes allant du mécénat financier, aux partenariats en co-construction (DOUCIN, 2007 ; DUPUIS, SACHET-MILLAT, 2014).

Ce rapprochement s'inscrit dans le triple élargissement qui s'opère actuellement au sein des entreprises (UZAN, HERAUT-ZÉRIGUI, 2016). En effet, les organisations distendent leurs frontières internes afin d'élargir leur gouvernance, qui s'ouvre aux parties prenantes invitées au dialogue. De même, la performance n'est plus seulement économique puisqu'elle intègre les caractéristiques du développement durable. On parle ainsi de performance globale (CARROLL, 1995 ; REYNAUD, 2003; GERMAIN ET TRÉBUCQ, 2004 ; DOHOU-RENAUD ET BERLAND, 2007) qui s'appréhende comme une performance quadriaxiale (UZAN, 2013) c'est-à-dire une performance qui est sociale, sociétale, environnementale et économique. Enfin, les entreprises développent la mesure de leur performance. En effet, elles ne se contentent plus d'un unique *reporting* financier, mais agrémentent leurs résultats financiers par des rapports RSE qui doivent exposer leurs performances extra-financières.

Par ailleurs, outre les fondamentaux comme la loi NRE de 2001 ou encore le Grenelle 2 de 2010, l'arsenal juridique français concernant la RSE se renforce depuis ces dernières années. C'est notamment le cas avec la loi du 9 novembre 2016 en matière de lutte contre la corruption ou encore la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Ainsi, la dynamique « *soft law* » dans laquelle nous nous trouvons se durcit à travers les normes et les apports du législateur, qui se font de plus en plus contraignants. En d'autres termes, les grandes entreprises sont amenées à rendre des comptes sur leurs activités, leur posture responsable et leurs performances extra-financières.

L'enjeu de notre recherche réside dans le caractère évolutif des normes liées à la responsabilité sociale. En effet, le cadre législatif qui jusqu'à présent s'apparentait à du droit souple, se densifie et se renforce. De même, la société civile est devenue un acteur incontournable dans la recherche de légitimité des firmes. Aussi, l'étude des comportements des organisations quant à la diffusion d'informations sociétales nous semble pertinente. Nous faisons le choix d'orienter notre recherche sur les entreprises et leur posture face à l'exposé de leurs collaborations avec les ONG. Cette approche ne tient pas compte de toute la complexité de l'écosystème de l'entreprise. Cependant, face à ce contexte de transmission d'informations extra-financières qui s'accroît, nous souhaitons comprendre comment les entreprises rendent compte de leurs collaborations avec la sphère non gouvernementale.

Les objectifs de cette étude sont de montrer de quelle manière les entreprises communiquent sur leurs partenariats et selon quelles modalités. Mais aussi, quelles sont leurs motivations dans cette recherche de transparence ? Outre le contexte légal, les entreprises tirent-elles des avantages dans cette transmission d'informations ? Enfin, il nous apparaît intéressant de

comprendre en quoi la diffusion d'informations sur les collaborations avec des ONG est en lien avec la performance sociétale des entreprises.

Nous contribuons à répondre à cette question à travers un design qualitatif fondé sur 28 entretiens semi-directifs réalisés auprès de 14 entreprises et 14 ONG. Nous exposons dans une première partie notre cadre conceptuel, puis dans une deuxième partie la méthode et les résultats de notre étude empirique que nous discutons finalement dans une troisième et dernière partie.

1. Partie théorique

1.1 De la diffusion d'informations au *reporting* sociétal

Comme nous l'expliquerons après, de plus en plus d'entreprises sont soumises à l'élaboration d'un *reporting* extra-financier et par conséquent au *reporting* d'informations sociétales. À travers ces dispositifs, les entreprises transmettent des informations à destination de leurs parties prenantes. Définis par Pesqueux (2002) comme des « *rapports d'activité sur l'impact écologique et social des éléments de la politique de responsabilité sociale* », les rapports sociétaux permettent de cristalliser la posture durable et responsable de la firme de par la « *diffusion d'informations environnementales et sociales [...] à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la réédition financière* » (CAPRON, QUAIREL, 2003).

De plus, il est possible d'appréhender les caractéristiques du *reporting* sociétal à travers le modèle proposé par Gray, Owen et Adams (1996), qui retiennent cinq dimensions principales s'agissant du *reporting* sociétal. En effet, les auteurs identifient : les thèmes abordés dans le dispositif, l'audience, c'est-à-dire les destinataires du *reporting*, la forme des informations données, la motivation de l'entreprise à communiquer et la fiabilité des informations données. Par ailleurs, comme le souligne Rivière-Giordano (2007), la recherche académique s'est concentrée sur la forme, le contenu et les destinataires du dispositif. En ce sens, la motivation et la fiabilité restent peu abordées dans les travaux académiques. Par ailleurs, la fiabilité reste un élément discutable et remis en cause (OXIBAR, 2005) de par la pertinence et la cohérence des informations données par les firmes.

1.2 Vers une généralisation du *reporting* sociétal

Depuis ces dernières années, le cadre juridique français du *reporting* extra-financier des entreprises s'est solidifié. En effet, plusieurs lois régissent désormais la publication des informations extra-financières, contraignant les entreprises à communiquer sur leur posture responsable.

Tout d'abord, la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, dite loi NRE, a rendu obligatoire le *reporting* extra-financier pour les entreprises cotées en bourse. Ensuite, la Loi du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2, a charpenté le *reporting* extra-financier par une augmentation des informations à transmettre, mais aussi une augmentation des entreprises concernées par le dispositif. Le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale entérine la démarche de la loi Grenelle 2. En effet, le décret impose aux entreprises de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires ou total de bilan est supérieur à 100 millions d'euros, de dresser un *reporting*

extra-financier. De même, le nombre d'informations demandées pour compléter le dispositif est élevé à 42 items structurés en trois axes : social, sociétal et environnemental. Par ailleurs, les entreprises ont désormais la possibilité de taire certaines données, cependant, elles doivent justifier cette rétention. Enfin, le *reporting* devra être assujéti à un tiers vérificateur.

De plus, la loi de transition énergétique pour la croissance verte de juillet 2015 et le décret du 19 août 2016 ont permis un ajustement relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de gestion des entreprises. En effet, les entreprises visées doivent désormais renseigner leurs engagements contre le gaspillage alimentaire, mais aussi renseigner leurs engagements en faveur d'une économie circulaire et enfin exposer les risques financiers liés au changement climatique.

Pour terminer sur cet exposé juridique, l'ordonnance du 19 juillet 2017 et son décret d'application du 9 août 2017 qui concernent la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et groupes d'entreprises, imposent aux entreprises concernées par l'obligation de *reporting*, de produire une déclaration de performance extra-financière accompagnée des items de construction de ladite déclaration.

Outre ces contraintes juridiques, pour Rivière-Giardano (2007), la démocratisation du *reporting* sociétal s'explique aussi par la responsabilisation des firmes sur les thématiques du développement durable.

Par ailleurs, comme le rappelle l'auteur, on retrouve deux approches du *reporting* sociétal dans la recherche académique. La première conçoit le *reporting* sociétal comme un outil de dialogue des firmes vers leurs parties prenantes, alors que la deuxième appréhende le dispositif comme un outil de décision pour les entreprises.

Cette dualité se retrouve également dans les théories qui permettent d'expliquer le positionnement des entreprises face à la diffusion d'informations sociétales.

1.3 La motivation des entreprises à diffuser des informations sociétales

Plusieurs théories permettent de décrire la motivation des entreprises dans la diffusion d'informations sociétales. Nous ne souhaitons pas en faire l'exposé global, nous retiendrons les théories les plus usitées.

Tout d'abord, la théorie de la légitimité entend la diffusion d'informations comme un outil de négociation de l'entreprise avec la société. En effet, pour Woodward et al.,(1996), les firmes doivent transmettre des informations auprès de la société afin de légitimer leurs activités.

De plus, la théorie des parties prenantes perçoit la diffusion d'informations sociétales comme un outil à double effet : initier le dialogue avec les parties prenantes (ULLMANN, 1985) et prendre des décisions stratégiques (OXIBAR, 2005) en ayant conscience de la pression exercée par l'écosystème dans lequel gravite l'entreprise (UZAN, 2013).

Enfin, la théorie politico-contractuelle est présentée comme une hybridation de la théorie de la légitimité et de la théorie des parties prenantes (OXIBAR, 2003). En effet, cette théorie s'appuie sur la théorie de la réglementation et la théorie de l'agence. La théorie de la réglementation qui renvoie à la théorie de la légitimité, appréhende le comportement des entreprises dans la diffusion d'informations afin de se prémunir de l'intervention éventuelle du régulateur ou toutes autres parties prenantes(MANGOS et al., 1992). La théorie de l'agence qui est appréhendée dans une dimension élargie (HILL ET JONES, 1992), explique le comportement des organisations à travers les liens qui unissent la firme avec son écosystème et par conséquent l'ensemble de ses parties prenantes.

Aujourd'hui, le cadre législatif de plus en plus contraignant pour les entreprises remet en cause la démarche volontariste des grandes entreprises astreintes à publier des rapports sociétaux. Cependant, nous faisons le choix de mobiliser la théorie politico-contractuelle. Cette dernière permet à la fois d'expliquer la posture des entreprises face aux éventuelles interventions des régulateurs et à la légitimité recherchée par les firmes dans la publication de données extra-financières, mais aussi par les possibilités de dialogue avec les parties prenantes initiées par les rapports sociétaux. Bien que les grandes entreprises soient contraintes de publier ces informations, il est intéressant de noter que la loi laisse une marge de manœuvre qui leur permet de sélectionner les informations à mettre en lumière.

1.4 Rendre compte pour faire état de la performance sociétale

Bien que le rapport de gestion au regard de son aspect légal soit depuis longtemps un média plébiscité par la recherche (GRAY, KOUHY & LAVERS, 1995), les entreprises visées par les obligations de diffusion d'informations sociétales favorisent un document distinct. En effet, il est désormais usuel de trouver un rapport RSE ou encore un rapport de développement durable aux côtés du rapport annuel qui permet de mesurer la performance RSE de l'entreprise.

La mesure de la performance RSE, c'est-à-dire de la performance extra-financière, est un débat qui anime encore à ce jour les travaux académiques. Pour Berland (2014), il n'y a pas de modèle unique dans la mesure des performances RSE. En l'espèce, les usages au sein des entreprises sont variés bien que la littérature académique s'efforce de codifier la pratique. Bollecker et Mathieu (2008) mettent en lumière dans leur recherche l'évolution des systèmes de mesure de la performance qui traduit une prise en compte des enjeux sociétaux dans la mesure de la performance des entreprises. Ils répertorient plusieurs méthodes dont certaines qui s'apparentent aux techniques de la comptabilité, en se fondant sur la « *valorisation financière de la performance sociétale grâce à des systèmes comptables* » (ibid.). Ils citent également l'approche par les tableaux de bord ainsi que les techniques qui s'apparentent au *reporting* en mettant en lumière le bilan sociétal. Berland (2014) détermine quatre degrés dans les pratiques d'évaluation de la RSE et par voie de conséquence dans l'évaluation des performances RSE. Il distingue tout d'abord, les entreprises qui utilisent la diffusion d'informations sur les conséquences des activités de l'entreprise, puis celles qui passent par la communication sur le développement d'actions responsables déployées par l'entreprise, puis le pilotage dédié de la performance à travers des outils juxtaposant les performances de l'entreprise et enfin, le pilotage intégré de la performance à travers la recherche d'une synergie interne sous le couvert d'une performance globale. Cet inventaire est consolidé dans le constat dressé par les travaux de Lehman et Uzan (2016) qui exposent les méthodes comptables, les méthodes par tableaux de bord et les méthodes par la création de valeur partenariale comme approches de calcul de la performance des entreprises. Le point commun de ces méthodes demeure dans le résultat qui conduit l'entreprise à communiquer. Ainsi ces outils permettent aux entreprises de rendre compte.

La performance sociétale qui est la performance « *vis-à-vis des parties prenantes* » (BERLAND, 2014) peut être présentée comme la « *configuration de ses principes de responsabilité sociale, les processus de sa réactivité sociale, et les résultats, politiques, programmes sociétaux ou les produits observables de l'entreprise concernant sa relation*

sociétale »¹ (WOOD, 1991). Elle concerne alors l'implication de l'entreprise dans la société et sa capacité à satisfaire ses parties prenantes (CLARKSON, 1995). Il s'agit donc de la prise en compte des impacts positifs et négatifs ainsi que les actions de l'entreprise à l'égard de la société au sens large. Le CJD (2014) la mentionne comme étant « *l'implication de l'entreprise, dans la société et sa contribution au développement local* ».

Aussi nous faisons le lien entre la diffusion d'informations et la performance sociétale par l'effort des entreprises à exposer des données qui matérialisent leur politique RSE, leurs engagements durables, les actions conduites ou co-conduites en faveur de la société avec des acteurs tels que les ONG.

2. Étude empirique

2.1 Méthodologie

Afin de conduire notre réflexion, nous avons réalisé une étude de données primaires, organisée selon les règles d'une approche qualitative. Notre collecte a été menée à travers 28 entretiens semi-directifs réalisés auprès de 14 ONG et 14 entreprises. Tous les entretiens ont été coordonnés par un guide d'entretien. Pour les entreprises, nos répondants ont été sélectionnés à partir d'une base de sondage constituée depuis l'indice boursier du CAC All-tradable, anciennement SBF 250. Nous avons étudié tous les rapports RSE disponibles des firmes de notre base de sondage. Puis nous avons choisi les entreprises qui affichaient des partenariats avec plusieurs ONG. S'agissant du choix pour les ONG, il a été réalisé à partir des mentions faites par les sociétés sur les collaborations qu'elles développaient avec la sphère non gouvernementale. Tous nos contacts ont été sollicités une première fois par mail puis par téléphone afin d'organiser les modalités des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont duré en moyenne 1h. Ils se sont déroulés soit au sein des sièges sociaux des entreprises et des ONG soit par téléphone. La dénomination de la qualité de nos répondants varie selon les organisations. Néanmoins, nos répondants sont des directeurs de la RSE ou bien des responsables des partenariats ou encore des responsables d'ONG. Par ailleurs, ils tous rattachés à la direction générale.

Notre travail d'analyse s'est orchestré autour d'une analyse thématique qui permet de réduire les données (PAILLÉ, MUCCHIELLI, 2012) pour reformuler le contenu de manière condensée et formelle (NEGURA, 2006). Nous avons également utilisé la théorisation ancrée qui est inspirée de la grounded theory initiée par Glaser et Strauss (1967). À la différence de la grounded theory, la théorisation ancrée se donne pour ambition de proposer une théorisation qui permettra une compréhension nouvelle des phénomènes (MÉLIANI, 2013). La théorisation ancrée se marie de manière cohérente avec la démarche de l'analyse thématique, car elle conceptualise et met en relation progressivement l'ensemble des données empiriques (PAILLÉ, 1996). Ce travail a été réalisé avec l'aide du logiciel NVivo 11 qui est un logiciel de traitement de données qualitatives permettant un appui efficient pour le chercheur dans le codage. Par ailleurs, NVivo a augmenté la visibilité entre les verbatims et a ordonné notre travail d'analyse.

¹Notre traduction du texte d'origine: « *a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and observable outcomes or products as they relate to the firm's societal relationship* ».

Nous présentons ci-après les résultats des 28 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'entreprises et d'ONG en posture collaborative.

Tableau 1*. Synthèse sur la nature des répondants

Type de répondants	Répondants	Total	Posture
ENTREPRISE	Bouygues, Carrefour, ENTC1 ² (<i>Grande entreprise - Industrie manufacturière</i>), ENTC2 (<i>Grande entreprise - Industrie manufacturière</i>), ENTC3 (<i>Grande entreprise - Commerce</i>), Lafarge, Legrand, Michelin, Orange, Renault, Saint Gobin, Sanofi, Société Générale, Thales.	14	Collaborative
ONG C	Agrisud, Aides, Aides et Action, Care, Électricien sans frontière, ONGC1 (<i>Humanitaire Développement</i>), ONGC2, (<i>Caritative - urgence</i>) ONGC3 (<i>Caritative - urgence</i>), ONGC4 (<i>Plaidoyer</i>), Pl4y International, Plan International, Planète Urgence, Un enfant par la main, WWF.	14	Collaborative
Total			28

*Source : tableau créé pour le papier.

2.2 Résultats de l'étude

Nous synthétisons ci-après les résultats de nos entretiens semi-directifs. À travers nos échanges avec les ONG et les entreprises, nous avons pu mettre en lumière plusieurs tendances. Tout d'abord, nous avons mis en exergue les modalités de collecte, de contenu et de diffusion (2.2.1), puis nous avons pu collecter des données sur les avantages tirés par les entreprises sur ces diffusions (2.2.2). Enfin, nous avons interrogé les répondants sur le lien entre la diffusion d'informations sur les collaborations ONG-Entreprises et la performance sociétale (2.2.3) ainsi que les mesures de précaution à prendre (2.2.4).

2.2.1 Les modalités de collecte, de contenu et de diffusion

2.2.1.1 Modalités de collecte

S'agissant des modalités de collecte des données, les entreprises interrogées nous rapportent qu'elles récupèrent ces informations à travers deux sources principales : les ONG et les objectifs fixés en amont de la collaboration.

Tout d'abord, concernant les informations collectées à travers les ONG et notamment le dialogue engagé avec ces dernières, les entreprises nous expliquent solliciter les ONG pour détenir des informations pertinentes : « *les partenariats sont propices à l'échange et les ONG livrent de nombreuses informations utiles pour comprendre l'impact de nos engagements [...]* ces informations nous permettent de diffuser des données fiables » (ENTC1). De plus, cette

² Entreprises et ONG qui ont demandé l'anonymat.

tendance rejoint le constat formulé à partir des retours des ONG. En effet, l'ensemble des ONG nous explique fournir des informations aux entreprises.

L'ONG Agrisud nous explique détenir et fournir des données aux entreprises avec lesquelles elle collabore : « *on sait mesurer pour le Club Med le nombre de TPE créées, le nombre de personnes sorties de la pauvreté, le nombre que ça génère en termes de séquestration de carbone [...] ces informations sont importantes dans le cadre de la collaboration, elles permettent à l'entreprise de comprendre son impact et l'intérêt de notre collaboration, mais aussi de rassurer ses investisseurs ou les parties prenantes qui s'intéresseraient à ses activités* ». Par ailleurs, un travail collégial peut être fait conjointement entre ONG et entreprises, c'est en effet le cas du WWF qui nous expose « *ensemble on fixe donc des indicateurs, après l'entreprise est maître de son reporting.* »

En ce sens, le dialogue avec les ONG permet de contextualiser ces impacts qui sont difficilement quantifiables : « *le dialogue nous permet de poser des mots sur ce que l'on fait de bien et le rendre visible auprès de nos parties prenantes attentives à nos actions et nos politiques [...] c'est une forme de mesure de nos actions [...] c'est descriptif* »(Orange).

Ensuite, concernant les informations collectées à partir des objectifs fixés au préalable, les entreprises rapportent qu'elles s'inspirent des grandes lignes et des attentes du projet pour expliquer et communiquer sur leurs partenariats et par conséquent sur leur performance sociétale : « *nos partenariats sont cadencés par des objectifs que nous nous fixons au préalable [...] ils peuvent être collégialement (fixés) avec l'ONG [...] les résultats de ces objectifs sont des mines d'informations précieuses* »(Orange). L'entreprise Michelin nous livre le même constat « *outre les échanges parties prenantes qui sont des sources d'informations, la communication qui se doit d'être maîtrisée est faite en fonction de ce que l'on fixe au début de nos actions, lors de la préparation de nos collaborations ou bien des objectifs que l'on détermine* ».

2.2.1.2 Le contenu des informations diffusées

À partir de nos entretiens semi-directifs et une étude des supports de communication institutionnelle des entreprises, nous avons pu mettre en lumière plusieurs items concernant le contenu de la diffusion qui apparaissent de manière récurrente.

Certaines entreprises interviewées comme l'entreprise Lafarge nous expliquent utiliser des « *indicateurs par rapport aux parties prenantes* » comme « *le nombre de réunions par site, les thèmes étudiés, les résultats des études engagées* » ou encore l'entreprise Legrand nous explique recourir aussi à des indicateurs « *descriptifs et explicatifs* » ou l'entreprise ENTC1 qui étudie et reporte « *la qualité* » des relations qui peut se mesurer « *par la continuité des partenariats* » ou bien l'entreprise Renault qui nous explique comptabiliser « *surtout le nombre de bénéficiaires* » des projets mis en œuvre. Nous avons pu dresser la synthèse suivante :

Tableau 2*. Synthèse des items de communication

Item reporté	Nature de l'item	Récurrence de l'item dans les rapports des répondants et dans le discours
Le nombre de partenariats réalisés dans l'année	Quantitatif	Fréquent
La couverture géographique		Fréquent
Le nombre de bénéficiaires		Fréquent
Le nombre d'heures consacrées aux partenariats		Fréquent
Le pourcentage de réalisation des objectifs fixés		Fréquent
Le nombre de salariés mobilisés sur le partenariat		Moins fréquent
Le coût financier global du partenariat		Moins fréquent
L'objet du partenariat	Qualitatif	Très fréquent
Les objectifs initialement fixés		Très fréquent
La temporalité du partenariat (durée dans le temps)		Très fréquent
La continuité du partenariat (a-t-il été renouvelé ? le sera-t-il ?)		Très fréquent
La nature du partenaire		Fréquent
Les difficultés rencontrées		Moins fréquent
L'historique du partenariat		Rare

**Source : tableau créé pour le papier.*

Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle permet de montrer les informations régulièrement données par les firmes dans le cadre de leurs collaborations avec les ONG.

Nous remarquons que les indicateurs sont essentiellement centrés sur le partenariat en lui-même et très peu sur la nature du partenaire qui devient accessoire dans l'information donnée. En effet, les entreprises communiquent très peu sur l'historique du partenariat ENTC2 « *on se concentre essentiellement sur les actions réalisées, on ne parle pas du pourquoi et du comment on est arrivé à cette collaboration* ».

Par ailleurs, nous observons que l'approche est très descriptive et permet à l'entreprise de faire un état des lieux de ce qui a été fait. En ce sens, les entreprises font état de leurs performances afin de satisfaire leurs engagements sociétaux. De même, les items utilisés pour communiquer sont à la fois quantitatifs et qualitatifs bien que la logique de diffusion d'informations reste qualitative et explicative « *on souhaite une diffusion cohérente, on ne cherche pas à faire des grandes comparaisons avec des chiffres pour impressionner, il faut expliquer et décrire nos actions simplement* » (Orange).

De plus, on observe qu'aucun élément concernant les échecs n'est mentionné, les difficultés rencontrées sont quant à elles très peu utilisées.

Par ailleurs, il est intéressant d'observer que ces thématiques surgissent également dans le discours des ONG. En effet, nous avons souhaité faire la comparaison avec les informations diffusées par les ONG. Il apparaît que les ONG communiquent essentiellement à travers une mesure d'impact de leurs interventions sur les bénéficiaires. C'est le cas par exemple, de

l'ONG CARE qui nous explique « *on communique sur nos partenariats et nos actions à travers la mesure d'impact de nos interventions [...] on donne la nature de nos partenaires, on aborde les thèmes du partenariat, les montants alloués, les objectifs et puis le nombre de bénéficiaires, de territoire [...]* » Pl4y International ajoute « *quand on conçoit un projet on explique quels sont nos indicateurs et qu'est-ce qui fait qu'un projet est performant.* ». Ce travail permet à l'ONG de connaître les conséquences de ses actions, c'est ce que nous explique l'ONG Un enfant par la main : « *Sur les enfants parrainés, on mesure s'ils grandissent bien, s'ils ne sont plus malades, est-ce qu'ils savent lire, écrire.* ».

En ce sens, nous remarquons que de nombreuses informations communiquées par les entreprises sont également diffusées par les ONG. On note ainsi une similarité des données diffusées entre les ONG et les entreprises.

2.2.1.3 Modalités de diffusion

S'agissant enfin des modalités de diffusion, les entreprises interrogées explicitent l'ensemble de ces informations dans des rapports RSE/DD conformément à l'obligation de communication sur les données extra-financières. C'est ce que nous livre Michelin « *Nos documents extra-financiers et notre site font état de ces informations* » ou encore Lafarge « *vous trouverez ces informations dans nos rapports RSE* » ou bien la Société Générale « *tout est dans le rapport RSE* ».

On remarque également que certaines informations apparaissent aussi dans le rapport annuel de ces sociétés, créant une redondance. Ce constat apparaît chez de nombreuses entreprises sondées (10 sur 14) : « *on communique via nos rapports RSE, le rapport annuel, notre site et nos réseaux sociaux internes et externes* » (Orange).

Certaines utilisent également ces informations pour produire des communications institutionnelles via leur site web institutionnel ou encore leurs réseaux sociaux. C'est le cas de Carrefour : « *Nos réseaux sociaux permettent de véhiculer ces informations, mais également les rapports obligatoires* ».

Enfin, pour quelques-unes, ces données collectées servent également à animer des interventions orales telles que des Assemblées Générales ou encore des Comités de Parties Prenantes ou des Comités éthiques c'est ce que nous rapporte le répondant ENTC3 « *on irrigue les rapports financiers, le rapport de développement durable et parfois des communications orales* ».

2.2.2 Motivations et avantages de la diffusion sociétale

À la question « *pourquoi diffusez-vous des informations sociétales ?* », la majorité des répondants soulignent que c'est une obligation légale et morale de l'entreprise qui doit rendre des comptes à la société. La démarche volontariste est très peu mise en avant et les entreprises nous expliquent qu'il y a un effet de mimétisme sur le fond et la forme des rapports : « *aujourd'hui la question ne se pose plus, il faut le faire et si possible aussi bien que les concurrents* » (Orange). Aussi, à travers les entretiens avec nos répondants, plusieurs leviers apparaissent dans la diffusion d'informations sociétales. En effet, les entreprises mettent en lumière quatre fonctions distinctes : informer les parties prenantes ; faire le bilan afin d'orienter la stratégie ; renforcer son attractivité ; éviter les contentieux.

Pour nos répondants, la communication d'informations sociétales sur les collaborations ONG-entreprises permet tout d'abord d'informer les parties prenantes : *« ces informations sont à destination de nos parties prenantes »*(Michelin) ; *« nous communiquons pour et vers les parties prenantes »* (Carrefour).

Par ailleurs, outre les informations données sur ce qui est fait par l'entreprise, cela permet aussi d'ouvrir le dialogue avec les parties prenantes : *« on utilise ces données pour communiquer avec les salariés, nos dirigeants ou encore d'autres organisations non gouvernementales »*(Orange) ; *« Notre rapport est une base pour dialoguer avec nos parties prenantes »* (ENTC1).

De même, les parties prenantes visées sont à la fois internes et externes *« notre communication sur nos actions avec les ONG intéresse les salariés comme les acteurs externes à Renault »*(Renault) ; *« on communique pour l'entreprise, expliquer ce que l'on fait, pourquoi, avec qui, mais aussi vers l'extérieur »* (Saint-Gobin).

De plus, cette communication d'informations permet aussi de faire le bilan afin d'orienter la stratégie d'entreprise. En effet, ce sont des données qui servent à la gouvernance d'entreprise (Michelin). En ce sens, nos répondants nous expliquent que ces informations permettent de construire la stratégie RSE de l'entreprise : *« savoir ce que l'on fait et les conséquences qui en découlent qu'elles soient positives ou négatives nous permet d'avancer et de penser demain »*(ENTC3).

Ensuite, pour nos répondants, la diffusion d'informations sociétales sur les collaborations ONG-entreprises permet de renforcer l'attractivité de l'organisation. En d'autres termes, les données diffusées contribuent selon nos répondants au capital réputation de l'entreprise. En effet, pour les ONG et plusieurs entreprises en posture collaborative, la mention et la visibilité des impacts positifs de l'entreprise grâce à leurs actions avec ou envers les ONG, ont une incidence sur la réputation, mais aussi la notation des entreprises : *« le fait qu'une entreprise soit vertueuse au niveau de la RSE c'est quelque chose qu'elle pourra valoriser dans un bilan ou dans la presse [...] si elles ont une notation extra financière après, c'est sûr qu'elles auront une meilleure note. »*(Agrisud, ONG).

Ainsi, les entreprises ont conscience que ces communications peuvent avoir un impact à la fois sur :

- le client de l'entreprise : *« les clients sont aujourd'hui attentifs à notre RSE »* (Société Général) ;
- les consommateurs : *« le consommateur sans qu'il soit un consommateur aguerri de notre marque, recherche de plus en plus des entreprises durables en adéquation avec ses valeurs »* (Orange) ;
- les collaborateurs : *« En interne ces informations ont un impact très fort sur nos collaborateurs qui sont fiers de travailler pour une entreprise durable et engagée »*(Michelin)
- les partenaires économiques : *« les fournisseurs ou encore les distributeurs questionnent les pratiques de chacun [...] ils cherchent à travailler avec des acteurs irréfutables »*(ENTC2).
- les futurs collaborateurs : *« nos valeurs intéressent nos futurs collaborateurs qui recherchent des entreprises ayant des valeurs proches des leurs [...] nos communications peuvent donc les intéresser »*(Carrefour)
- les investisseurs et les futurs investisseurs : *« Les investisseurs sont très regardants sur nos résultats extra-financiers [...] il en est de même pour les potentiels investisseurs »*(Lafarge)

- la société civile : « *La société civile et notamment les ONG observent rigoureusement nos documents extra-financiers. Il est important de délivrer des informations crédibles et d'être transparents sur nos engagements* » (Sanofi).
- les organismes de notation : « *Notre rapport intéresse également les organismes de notation qui scrutent la moindre de nos communications* » (ENTC3).

Enfin, cet effort de communication soignée sur les collaborations ONG-entreprises permet à la firme d'éviter ou du moins de limiter les contentieux. Deux types de contentieux sont mis en lumière par les répondants. Tout d'abord, le contentieux légal qui peut être évité dès lors que l'entreprise satisfait son obligation de diffusion d'informations extra-financières : « *communiquer nous permet d'être dans les règles au regard des obligations légales* » (Sanofi) ; « *La loi NRE nous impose une communication extra-financière, nos collaborations rentrent dans le cadre de cette communication, cela nourrit nos rapports* » (ENTC2).

Le deuxième contentieux évité est un contentieux sociétal qui est très souvent à l'origine des ONG : « *Les ONG se sont professionnalisées, elles sont de plus en plus pertinentes et surveillent la bonne marche des activités des grandes entreprises [...] la communication d'informations permet aussi d'adoucir des regards d'ONG vindicatives* » (Michelin) ; « *Les ONG sont à l'affut des comportements jugés non responsables ou encore non éthiques, être transparent permet de montrer patte blanche* » (Orange) ; « *La société civile est très active, il faut communiquer pour montrer notre bonne volonté* » (ENTC3). Ainsi, les entreprises communiquent afin d'exposer une image éthique et responsable afin d'éviter les griefs des ONG.

Par ailleurs, les ONG partagent ce positionnement en retenant que les entreprises communiquent à la fois pour satisfaire les attentes du législateur, mais aussi celles de la société civile dont la voix est portée par les ONG : « *les entreprises agissent désormais, car la loi définit un cadre structurant, mais il ne faut pas oublier qu'elles cherchent aussi à entretenir des relations pérennes avec les acteurs de la société* » (WWF) ; « *il y a la loi et les ONG qui exercent une forme de pression sur leurs activités et leur manière de communiquer* » (Plan international).

2.2.3 Le lien avec la performance sociétale

Pour l'ensemble des entreprises, les informations diffusées permettent de faire un état des actions en place et ainsi de communiquer sur la performance sociétale de l'entreprise. L'entreprise Orange nous explique « *nous sommes une entreprise avec des objectifs financiers, pourtant nous avons des engagements responsables et il est nécessaire de le montrer. On doit prouver que l'on est une entreprise responsable et cela passe par un exposé de nos actions qui contribuent à dire pourquoi nous sommes performants en termes de RSE* ». La Société Générale nous rapporte également « *nous devons faire la lumière sur nos actions pour attester de notre performance* ». Michelin rejoint cette tendance en soulignant « *les données communiquées fondent notre performance extra-financière* ». Ainsi, à travers une approche descriptive, les entreprises relatent leurs actions pour légitimer et attester de leur performance sociétale. Les collaborations avec les ONG leur permettent donc de mettre en exergue des actions sociétales qui prouvent leur implication et leur posture responsable.

Le positionnement des ONG rejoint la tendance exprimée à travers les retours des entreprises. En effet, pour la sphère non gouvernementale, les informations diffusées permettent à l'entreprise de faire le bilan sur ses engagements, mais aussi de démontrer comment elles sont

performantes d'un point de vue sociétal. L'ONG CARE précise « *les collaborations avec nous sont une bonne manière de montrer que l'entreprise s'engage dans le développement durable. Nous avons une due diligence sévère donc nos partenaires et nos collaborations sont censés être sérieux* ». De même, pour Agrisud « *en faisant des partenariats avec des ONG, elles (les entreprises) agissent, elles ont ainsi de la matière pour leur performance RSE* ». Ainsi, les collaborations ONG-Entreprises permettent aux sociétés d'enrichir le bilan qui sert à justifier leur performance sociétale.

2.2.4 Précautions à prendre

Nous avons observé que les entreprises filtraient leurs communications extra-financières par appréhension face aux risques de greenwashing ou de socialwashing. D'ailleurs, les répondants sont bien conscients de ces travers du toilettage d'informations et restent vigilants. En effet, même si nous constatons que toutes les organisations communiquent sur leurs partenariats afin d'attester leur démarche et de relater la mise en oeuvre de leurs politiques responsables, nous pouvons extraire des verbatims que certaines structures filtrent leurs communications.

En d'autres termes, les entreprises sont vigilantes et précisent « *on communique sur nos partenariats quand il y a un contrat formel, on ne communique que sur des choses que l'on a faites* » (Bouygues) ; « *on ne communique que sur des résultats concrets, donc c'est clair pour nous et pour les partenaires* » (Carrefour) ; « *on a une communication évidente sur les partenariats et sur les résultats, c'est important, ça atteste notre engagement et ça montre aux parties prenantes notre volonté de bien faire. Ensuite, on a des équipes pour veiller à ce que la communication soit faite correctement dans les deux parties. C'est encadré par les conventions* » (Orange). L'entreprise Lafarge explique même faire de la rétention d'information en confiant « *il y a des partenariats sur lesquels on n'a pas intérêt à communiquer, car ce n'est pas le but, le but c'est de progresser et pour progresser on n'a pas forcément besoin de communiquer. [...] Chez Lafarge on essaye de communiquer sur ce que l'on n'a fait, pas sur ce que l'on va faire, donc on communique une fois que les résultats sont obtenus* ». Cette volonté d'être vigilant sur le contenu des informations révélées est confirmée par l'entreprise ENTC1 : « *nous ne communiquons pas, nous sommes un groupe discret sur nos partenariats, néanmoins nous communiquons en interne. Dans le document de référence, on n'affiche pas tous nos partenariats, mais on est sur quelques exemples avec des chiffres* ». La démarche des sociétés se justifie par une volonté d'être transparente et d'éviter toutes pratiques qui pourraient être associées à du greenwashing ou bien du socialwashing.

3. Discussion

3.1 Le rapport sociétal : un dispositif usité pour la diffusion d'informations sociétales

Bien que les formes varient, le dispositif le plus plébiscité par nos répondants est le rapport extra-financier. Ce dernier, à travers une synthèse descriptive, expose les actions responsables de l'organisation. En effet, ce dispositif permet aux entreprises de faire l'état des actions réalisées en faveur de leur responsabilité sociale.

Au sein de ce rapport, les entreprises relatent leurs collaborations à travers des informations qualitatives et quantitatives à propos de leurs partenariats. Cette description est rythmée par une démarche majoritairement descriptive, en effet les entreprises décrivent essentiellement les modalités de la collaboration et ses effets. On note par ailleurs, une utilisation équilibrée entre des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, ce qui permet une vision globale sur les interactions entre les deux acteurs. Cependant, les conséquences sociétales, sociales ou encore environnementales des collaborations qu'elles soient positives ou négatives sont très rarement abordées. On observe aussi que la majorité des entreprises interrogées sélectionnent les informations diffusées et ne livrent que très peu d'éléments sur les échecs, les difficultés rencontrées ou encore les méthodologies opérées. En effet, les rapports font état de généralités qui permettent d'attester de l'engagement réciproque, mais n'appréhendent pas les effets des partenariats. Ce constat fait échos aux travaux d'Oxibar (2005) sur la pertinence de ces rapports extra-financiers ainsi que leur rôle dans l'exposé de la performance extra-financière, qu'il convient de relativiser.

Par ailleurs, outre le rapport RSE, d'autres canaux sont mobilisés par les entreprises, très souvent en complément du rapport. C'est notamment le cas avec les réseaux sociaux qui permettent une approche plus directe et en temps réel avec les parties prenantes. Selon nos répondants, ces réseaux sociaux ont l'avantage de toucher des interlocuteurs qui n'auraient pas eu accès aux rapports RSE ou du moins qui n'auraient pas pensé à le consulter. Ainsi, ces réseaux sociaux augmentent l'audience des informations transmises et introduisent la pratique de diffusion d'informations à travers une approche digitale. La question est alors de savoir si à terme les réseaux sociaux pourront remplacer les supports traditionnels et si ce canal interactif et virtuel permettra également de satisfaire l'obligation de transparence induite par le cadre juridique.

De plus, on observe une redondance sur les informations extra-financières qui sont également exposées sur les rapports financiers et notamment le rapport annuel des entreprises. Cette répétition pose la question du rapport intégré qui permet de rassembler et de systématiser le lien entre les données financières et extra-financières (Ledouble et al., 2014) qui commence progressivement à s'installer dans la pratique.

3.2 Les enjeux de la communication sociétale : aller au-delà du légal

Nous remarquons que l'aspect légal, bien que contraignant et évoqué par les entreprises interrogées, ne constitue pas la seule motivation dans la diffusion d'informations. En effet, les répondants sont conscients du cadre juridique qui appelle les entreprises à transmettre des informations extra-financières. À ce jour, l'arsenal légal à travers la loi NRE de 2001, la loi Grenelle 2 de 2010, la loi de transition énergétique pour la croissance verte de juillet 2015 ou encore l'ordonnance du 19 juillet 2017, a fondé une attente envers les firmes qui respectent cette pression normative. En ce sens, la théorie de la réglementation (Mangos et al., 1992) peut expliquer ce comportement des entreprises qui tentent d'atténuer l'intervention du régulateur.

Cependant, les différentes lois évoquées ne quantifient pas et ne qualifient pas les informations à fournir et l'on pourrait imaginer que les firmes se contentent du minimum. Pourtant, les entreprises de notre population demeurent généreuses dans leur communication et ont bien conscience des enjeux de la diffusion d'informations sociétales et des risques de greenwashing et de socialwashing. Les ONG interrogées partagent ce constat et soulignent l'effort des entreprises dans la communication extra-financière. En ce sens, les organisations

sondées s'évertuent à mettre en lumière des données actées et pertinentes, maximisant dès lors l'efficacité de la diffusion d'informations. Alors qu'elles pourraient simplement livrer des informations afin de répondre aux obligations prévues par le législateur, les entreprises de notre échantillon semblent s'investir dans une démarche informative. Il convient ici d'approfondir cette posture des firmes et d'interroger le caractère volontaire dans la diffusion d'informations sociétales outre les obligations légales (Bastianutti, Dumez, 2012).

Pourtant, le constat peut être nuancé, car ces dernières sont averties des conséquences et des bienfaits de cette transparence. De même, l'effet de mimétisme n'est pas à exclure.

Ainsi, au regard des postures évoquées par les répondants, la théorie politico-contractuelle semble faire sens dans la mesure où les firmes à travers la diffusion d'informations sociétales illustrent la théorie de la réglementation (Mangos et al., 1992) et la théorie de l'agence élargie (Hill et Jones, 1992) puisqu'elles cherchent à légitimer leurs activités et leur posture responsable en exposant les actions qu'elles mettent en place, de surcroît avec des partenaires de la société civile et qu'elles renforcent leur ancrage écosystémique aux côtés de leurs parties prenantes. De plus, malgré l'assujettissement légal, les répondants tirent des avantages à communiquer sur leurs collaborations. En ce sens, ils assignent quatre avantages à la diffusion d'informations. À savoir, informer et dialoguer avec les parties prenantes, mais aussi orienter la stratégie de l'entreprise, cela permet également de renforcer l'attractivité de l'organisation, et enfin d'éviter les contentieux. En effet, à travers nos échanges avec les répondants, on constate que les dispositifs de communication utilisés permettent aux entreprises, outre une information concrète, d'ouvrir le dialogue avec leurs parties prenantes, mais aussi de nourrir la stratégie d'entreprise. En d'autres termes, la capitalisation de données sociétales devient un vecteur d'échanges, de réflexion et de prise de recul pour les organisations qui s'en servent pour axer leur posture RSE et par conséquent leurs stratégies. Ce constat confirme la double approche du *reporting* évoquée par Rivière-Giardano (2007) qui est un outil de communication et de décision. De même, les répondants mettent en lumière les impacts de cette communication sur l'attractivité et par conséquent la réputation de l'entreprise. Effectivement, les firmes soulignent plusieurs acteurs impactés par cette diffusion d'informations sociétales comme les clients, les consommateurs, les collaborateurs, les partenaires économiques, les futurs collaborateurs, les investisseurs ou futurs investisseurs, la société civile ou encore les organismes de notation. On comprend ainsi que cette diffusion d'informations revêt un caractère stratégique fort pour nos répondants puisqu'elle agit sur l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise. Par ailleurs, la démarche des entreprises dépasse la simple contrainte légale et constitue un enjeu de taille quant à la visibilité de l'organisation, mais aussi ses relations avec les parties prenantes qui existent dans son environnement.

3.3 Les collaborations ONG - entreprises : de la matière pour alimenter la performance sociétale

Les entreprises interrogées utilisent les partenariats comme sujet d'information sociétale. En effet, le contenu tiré des collaborations permet de nourrir les rapports RSE. En ce sens, les collaborations revêtent un caractère stratégique puisqu'elles représentent une matière factuelle pour animer et justifier la responsabilité des firmes. Les informations collectées des partenariats ont l'avantage de proposer des communications opérationnelles, en lien avec le terrain et dont les impacts répondent aux besoins de parties prenantes. De même, la fiabilité de l'information qui peut être remise en cause (Rivière-Giardano, 2007) dans le cadre du

reporting sociétal, est pour nos répondants consolidée dans la mesure où les données proviennent des ONG qui constituent une source principale dans la collecte des informations à diffuser. En effet, les entreprises sont conscientes des problématiques de greenwashing ou de socialwashing qui pèsent sur la diffusion d'informations. Ainsi, les collaborations avec les ONG permettent d'atténuer ce risque de toilettage dans la mesure où l'ONG fait office de garde-fou des informations exposées. Ce constat est appuyé par la pratique de certaines firmes qui filtrent leurs communications afin de ne donner que l'essentiel ou les actions réalisées et concrètes. Pourtant, il est nécessaire de nuancer le propos puisque la pertinence des informations diffusées dépend de la qualité de la collaboration avec l'ONG et du choix des données à exposer publiquement qui demeure arbitraire.

Par ailleurs, le lien entre la performance sociétale et la diffusion d'informations sur les collaborations ONG - entreprises apparaît alors dans la mesure où ces collaborations permettent de légitimer la performance sociétale des firmes qui circonscrivent dans leurs rapports les éléments justifiant de leur comportement éthique et durable à partir d'exemples concrets et opérationnels, à savoir des partenariats avec des acteurs de la société civile. Cependant, les entreprises interrogées ne communiquent que très peu sur les méthodologies employées, les difficultés rencontrées ou encore les échecs qui permettraient d'évaluer la qualité de la collaboration et par conséquent la performance de l'engagement sociétal de la firme.

Conclusion

Pour rappel, nous cherchions à comprendre, comment les entreprises rendent-elles compte de leurs collaborations avec les ONG ? Afin d'appréhender cette problématique, il nous fallait déterminer les enjeux de la diffusion d'informations pour les entreprises. En effet, il s'agissait de comprendre si les partenariats ONG-Entreprises pouvaient faire l'objet d'une diffusion d'informations pertinentes. Mais aussi, de quelle manière les entreprises communiquent-elles sur ces partenariats et selon quelles modalités ? Quelles sont leurs motivations dans cette recherche de transparence ? Par ailleurs, outre le contexte légal, les entreprises tirent-elles des avantages dans cette transmission d'informations ? Enfin, en quoi la diffusion d'informations sur les collaborations avec des ONG participe-t-elle à la performance sociétale des entreprises.

Notre étude empirique nous a permis de réaliser que les entreprises diffusaient des informations concernant leurs collaborations avec les ONG à travers divers canaux. Parmi ces canaux, le rapport RSE est le dispositif le plus plébiscité. De plus, les motivations des entreprises de notre échantillon à communiquer des informations peuvent s'analyser à travers la théorie politico-contractuelle puisque les firmes observées tendent à crédibiliser leurs activités et leur responsabilité sociale en faisant le récit des actions durables qu'elles réalisent aux côtés des acteurs de leur écosystème. Par ailleurs, ces informations qui sont essentiellement centrées sur la nature du partenariat sont principalement collectées à partir des objectifs fixés en amont mais aussi au travers des informations délivrées par les ONG qui renforcent la pertinence et la qualité des données mises en circulation. Ces diffusions permettent aux entreprises de communiquer, d'enrichir leurs stratégies, de renforcer leur attractivité et d'éviter les contentieux juridiques et sociétaux. Ces avantages suffisent aux organisations de notre échantillon à dépasser le cadre prévu par le législateur. Enfin, outre les précautions que prennent les entreprises vis-à-vis du toilettage de l'information, les données récoltées et exposées au regard de leur écosystème participent à faire état de leur performance

sociétale puisqu'elles justifient dès lors des actions éthiques et responsables. Il convient néanmoins de nuancer la pertinence de ces informations dans la mesure où la qualité des informations exposées dépend des partenaires et de leur environnement socio-économique.

S'agissant des apports, cette recherche exploratoire contribue à renforcer les travaux académiques quant à la fiabilité des données et la motivation des entreprises dans la diffusion d'informations. Notre papier rappelle aussi le contexte juridique, et renforce la compréhension de la conation des firmes face à leur communication extra-financière. Enfin, outre un exposé des modalités de collecte, de contenu et de diffusion opérées par les grandes entreprises, nos résultats mettent en exergue certains enjeux dans la diffusion d'informations sociétales et soulignent l'intérêt pour les organisations de communiquer sur leurs collaborations et la place qu'occupent les acteurs de leur écosystème.

Plusieurs limites sont à signaler. Tout d'abord, le design qualitatif de cette recherche nous invite à nuancer les retours de nos répondants. De plus, notre échantillon est composé de sociétés cotées en bourse, ces entreprises sont par conséquent dans une posture communicationnelle.

Enfin, en s'agissant des perspectives, nous trouvons intéressant d'étudier à l'heure de la digitalisation l'impact des réseaux sociaux sur la diffusion des informations sociétales des entreprises, mais aussi l'influence de l'opinion des utilisateurs de ces plateformes.

Bibliographie

BERLAND N. (2014), *Le contrôle de gestion*, PUF, collection « Que sais-je ? », Paris.

BINNINGER A.-S. & ROBERT I. (2007), « ONG-entreprise : les liaisons dangereuses. », *L'Expansion Management Review*, 4/2007 (N° 127), p. 16-25.

BOLLECKER M. & MATHIEU P. (2008), « Vers des systèmes de mesure de la performance sociétale : l'apport des conventions » *Revue Française de Gestion*, n°34/180, janvier, pp.89-102.

CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale ». *La Revue de l'Organisation Responsable* N°1. pp 5-17

CARROLL A.B. (1995), « Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications », in. Näsi J., (1997), *Understanding Stakeholder Thinking*, pp. 47-74.

CJD (2014), *Comment piloter sa Performance globale en 100 itinéraires ?* Ed. Eyrolles.

CLARKSON M. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 92-117.

DOHOU-RENAUD A. & BERLAND N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », *28e congrès de l'AFC*, Mai, IAE de Poitiers, Poitiers.

- DUPUIS G. & SACHET-MILLIAT A. (2014), « Relations ONG/entreprises : vers de nouveaux modèles d'organisations génératrices d'innovations sociétales », *23e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Rennes.
- GERMAIN C. & TRÉBUCQ S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41.
- GLASER B. & STRAUSS A.L. (1967), *The discovery of grounded theory*, Aldine Publishing, Chicago.
- GRAY R. & KOUHY R. & LAVERS S. (1995), « Methodological themes : constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 8, n° 2, p. 78-101.
- GRAY R. & OWEN D. & ADAMS C. (1996), *Accounting And Accountability : changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice Hall.
- HILL C.W.L. & JONES T.M. (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, p. 131-154.
- LEDOUBLE D. & STORDEUR P. & CRETTE O. (2014), « Reporting intégré, état des lieux et perspectives – Le cas d'Orange », in. Alain Burlaud (dir.), (2014), *Comptabilité, Finance et Politique De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation : Mélanges en l'honneur du professeur Christian Hoarau*. ECS.
- MACH A. (2002), « Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation, in Covalence SA », *Annuaire Suisse-Tiers Monde*, Genève, Institut Universitaire d'études du développement, p. 109-129.
- MANGOS N. C. & LEHMAN G.D. & OBRIEN P.W. (1992), *Managerial incentives to reduce political costs : a social responsibility perspective*. The Flinders University of South Australia, Discipline of Accounting and Finance.
- MÉLIANI V. (2013), « Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode », *Recherches qualitatives*, Hors-série, 15, 435-452
- NEGURA L. (2006), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *Sociologies*, 1(1), p. 1-16.
- OXIBAR B. (2005), « La diffusion d'information sociétale : Outil de mesure et déterminants - Une comparaison multi-supports », *26e congrès de l'AFC*, Lille, 11-13 mai, Lille.
- PAILLÉ P. & MUCCHIELLI A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3e éd., Armand Colin, Paris.

PAILLE P. (1996), « Qualitative (analyse) », in. Mucchielli A. (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Éditions Armand Colin, Paris, pp. 180-182.

PESQUEUX Y. (2002), *Organisations : Modèles et Représentations*, Ed PUF, p.157.

REYNAUD E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable*, ESSCA Angers, pp. 1-15.

RIVIERE-GIORDANO G. (2007), « Comment crédibiliser le reporting sociétal ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 13,(2), p.127-147.

RYFMAN P. (2009, 2014), *Les ONG*, Paris : La Découverte, coll. Repères.

ULLMANN A. (1985), « Data in search of a theory : a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic performance of U.S. firms », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, p. 540-577.

UZAN O. & HERAUT-ZÉRIGUI M. (2016), « RSE et performance sociale : l'impact de la digitalisation de la fonction RH. Le cas du groupe Orange. », *Actes du 27e Congrès AGRH*, octobre, Ecole de Management de Strasbourg.

UZAN O. & LEHMAN F. (2016), « RSE performance globale et compétitivité », *rapport de la plateforme RSE*.

UZAN O. (2013), « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone », *Management & Avenir*, 1/2013 (N° 59), p. 194-211.

WOOD D.J. (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review* n°16, p.691–718.

WOODWARD D.G. & EDWARDS P. & BIRKIN F. (1996), « Organizational legitimacy and stakeholder information provision », *British Journal of Management*, vol. 7, p. 329-347.

STRUCTURE FISCALE EN ALGERIE : UNE ETUDE COMPARATIVE ENTRE LES ECONOMIES RICHES EN RESSOURCES NATURELLES ET DEVELOPPEES

Samir MAHTOUT

Docteur à la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.

Laboratoire d'Economie de Développement (LED). Université de Bejaia, Algérie.

mahtout_samir@yahoo.com

Date de réception : 06/11/2019 ; **Date d'acceptation :** 16/12/2019 ; **date de publication :** 24/12/2019

Résumé

Cet article montre une évaluation des performances de la structure fiscale en Algérie, par rapport à celle des autres économies en transition et développée. L'objectif de cette comparaison est de situer le système fiscal algérien à l'aune des pays similaires et développés. Bien que, ces économies diffèrent dans leurs structures économiques et politiques, les résultats de cette étude montrent deux principales conclusions. Premièrement, la concordance absolue des structures fiscales représentatives des pays riches en hydrocarbures. Inversement, ce travail marque davantage que les caractéristiques fiscales des économies rentières sont fortement hétérogènes relativement à celles remarquées dans les économies développées et celles de l'OCDE. En somme, les structures fiscales des pays riches en ressources naturelles et des pays développés sont globalement conformes les unes des autres, selon le groupe auxquels ils dépendent.

Mots clés : Politique fiscale, Ressources naturelles, Benchmark.

JEL: O23, O13, E63.

TAX STRUCTURE IN ALGERIA: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN THE ECONOMIES RICH IN NATURAL RESOURCES AND DEVELOPED

Abstract

This article shows an assessment of the performance of the tax structure in Algeria, compared to that of other economies in transition and developed. The objective of this comparison is to situate the Algerian tax system in the light of similar and developed countries. Although these economies differ in their economic and political structures, the results of this study show two main conclusions. First, the absolute concordance of the representative fiscal structures of hydrocarbon-rich countries. Conversely, this work is more reflective of the fact that the tax characteristics of annuitant economies are highly heterogeneous relative to those observed in developed economies and those of the OECD. In sum, the tax structures of resource-rich countries and developed countries are broadly in line with each other, depending on the group to which they depend.

Key Words: Tax Policy, Natural resources, Benchmark.

JEL: O23, O13, E63.

Introduction

La fiscalité contribue significativement à l'amélioration du fonctionnement des économies nationales dans le monde, elle est aussi un instrument fondamental de l'existence de l'Etat (Allais, 1989 ; Neurrisse, 1978). Elle représente une prestation pécuniaire requise des particuliers par voie d'autorité, à titre définitif et sans contrepartie, en vue de la couverture des charges publiques (Bouvier, 2010), elle assume plusieurs fonctions avec comme priorité le financement des services publics, l'incitation de l'activité économique lorsqu'elle devient morose et enfin la redistribution des revenus sur le plan social (Musgrave, 1959).

De nos jours, nous assistons à de nombreux déséquilibres fiscaux, notamment en termes du rendement financier (efficience) et de la répartition de la charge d'imposition (équité). Lesdites carences sont considérablement observées dans les structures fiscales des pays en voie de développement que dans les économies industrialisées. Selon plusieurs auteurs, la mise en place des structures d'imposition efficaces et équitables constituent une problématique fondamentale, notamment afin de réussir l'intégration dans l'économie mondiale (Tanzi et al, 2001). De plus, la difficulté de mettre en place une structure d'imposition optimale a provoqué de nombreux déséquilibres économiques, à cause d'une insuffisance de la mobilisation des recettes budgétaires (Attila et al, 2009) et de l'incapacité des finances publiques de développer les secteurs porteurs de croissance (l'éducation, la santé, les infrastructures, les transports...etc.) d'où le faible niveau de développement économique dans ces pays (Chambas, 2005a). Toutefois, les pouvoirs publics sont hâtivement amenés à engager de sérieuses réflexions dans le cadre des projets de réformes fiscales, attendu que toute mesure fiscale relative à la création d'impôt, toute modification ou suppression d'un impôt ou une taxe influencent significativement sur le niveau de production, le niveau du chômage et l'évolution de la croissance économique (Ricardo, 1817). Par ailleurs, elles sont nombreuses les évaluations économétriques qui ont marqué les effets dommageables des politiques fiscales sur les variables macroéconomiques. L'outil fiscal influence le comportement des agents économiques (consommation et production), il développe en effet des comportements inquiétants (optimisation en fiscalité agressive à l'instar de la fraude et l'évasion fiscale) difficiles à cerner (Barro, 1990 ; Engen et al, 1996-1992 ; Milesi-Ferretti et al, 1998). La structure fiscale et le taux global des prélèvements obligatoires (la pression fiscale) exercent un impact significatif et négatif sur la croissance économique (Barro, 1990 ; Lucas, 1990 ; King et al, 1990 ; Jones et al. 1993 ; Stokey et al, 1995 ; Mendoza et al, 1997).

Le système fiscal algérien est un système essentiellement déclaratif sous réserve de droit de contrôle et de vérification, il a subi au cours de son évolution de nombreuses réformes, la plus importante est celle de l'année 1992, qui a marqué une nouvelle architecture d'imposition. La structure fiscale se compose de deux grandes parties distinctes. La première partie s'intéresse à la fiscalité ordinaire et la deuxième partie touche à la fiscalité pétrolière. Durant la dernière décennie, l'évaluation des performances du système de la fiscalité ordinaire révèle qu'il impose davantage la consommation avec un rendement moyen de 15,3% du PIB, soit près de 68% des revenus de la fiscalité ordinaire (1^{ère} source de revenus fiscaux). La fiscalité du capital est une source de revenus non négligeable, elle assure une capacité financière d'environ 3,75% du PIB, soit environ de 17,8% des revenus de la fiscalité ordinaire (2^{ème} source de revenus fiscaux). Sagissant de la fiscalité du travail, celle-ci est une source de revenus insignifiante, elle n'a assuré qu'une moyenne de 3,18% du PIB, soit 14,19% des recettes fiscales ordinaires. A titre de benchmark, la structure d'imposition observée en Algérie semble caractéristique par rapport de celle adoptée par les pays similaires, notamment les pays riches en ressources naturelles.

L'objectif de ce travail consiste à analyser l'évolution de la structure fiscale en Algérie depuis 2000. Cette étude marque aussi un aperçu considérable sur l'évolution des structures fiscales dans plusieurs régions dans le monde. Elle est articulée en deux principales sections. La première présente une revue de littérature théorique et empirique sur la fiscalité et ses effets sur l'économie. La deuxième section développe une technique de benchmark afin de situer les performances réalisées par la politique fiscale en Algérie, comparativement de celle observée dans certaines économies en transition et industrialisées.

1. Revue de littérature

Selon la théorie fiscale classique, un Etat libéral est un Etat qui renonce de s'ingérer dans la marche normale du secteur réel, à travers la détermination d'une charge fiscale souple et des dépenses budgétaires au niveau le plus bas possible. De plus, le modèle libéral considère que l'impôt est neutre économiquement, il est assimilé comme le prix payé par le contribuable pour la sécurité et les services que lui apporte l'Etat (Smith, 1776). Par ailleurs, la fiscalité a un rôle néfaste sur l'activité économique parce qu'elle ne crée que des choix difficiles (Ricardo, 1817). En revanche, la théorie fiscale interventionniste issue de la théorie keynésienne considère que la fiscalité n'est pas neutre, parce que les impôts et les taxes sont des instruments puissants utilisés par les pouvoirs publics à des fins de politique budgétaire, notamment pour stimuler la demande globale ou l'amélioration de la croissance économique. Ainsi, l'adoption de nouvelles mesures fiscales relatives à la création d'impôt, toute modification ou suppression d'un impôt ou d'une taxe influencent sur le niveau de production, le niveau du chômage et l'évolution de la croissance économique.

Depuis longtemps, la politique fiscale était toujours considérée comme un instrument puissant de politique économique, notamment pour les pays en développement afin de réaliser de nombreux objectifs économiques, budgétaires et sociaux. Tout d'abord, l'impôt sert à la mobilisation des ressources budgétaires pour financer les dépenses publiques, les pouvoirs publics utilisent cet instrument également pour orienter l'activité économique vers des secteurs ciblés en vue de promouvoir le bien-être et la croissance économique, enfin il intervient, de plus, pour assurer l'équité dans la redistribution des revenus et de corriger les externalités (Azizul, 2001). Pareillement, le rôle attendu du système fiscal selon plusieurs études consiste indubitablement à la collecte des revenus fiscaux pour couvrir les charges de l'Etat (Burgess et al, 1992). La conception d'une politique fiscale judicieuse a pour finalité, non-seulement de réduire des distorsions qu'elle crée pour l'activité économique, mais encore de générer absolument de revenus financiers suffisants pour le bon fonctionnement des services publics (Mackenzie et al, 1997).

Malheureusement, la mise en place d'une architecture d'imposition efficiente et équitable sur les plans budgétaire et social constitue la problématique la plus soucieuse pour la plupart des gouvernements, surtout pour les pays en riches en ressources naturelles. Selon plusieurs études, les maux de ces économies pour amorcer une nouvelle dynamique économique et d'assurer une intégration dans l'économie mondiale réside dans la mauvaise conception des systèmes fiscaux (Tanzi et al, 2001 ; Chambas, 2005a ; Attila et al, 2009). Ce contexte engage les décideurs publics de réussir hâtivement la transitions fiscales afin de pallier aux faiblesses observées au niveau de différentes structures fiscales dans la mobilisation des ressources nécessaires, notamment à travers l'amélioration de l'efficacité de la taxe sur la valeur ajoutée et l'élargissement de son assiette fiscale (Chambas, 2005b ; Brun et al, 2007).

D'autre coté, le débat concernant l'adoption des mesures fiscales propices pour soutenir la croissance économique est de plus en plus intense, parce que la pression fiscale affecte

considérablement sur le climat des affaires et l'activité entrepreneuriale. En effet, les chocs fiscaux ont été mis en évidence par plusieurs études économétriques, les théories économiques sur la fiscalité montrent les effets nuisibles des mesures fiscales aussi bien sur le comportement des agents économiques, que sur le plan macroéconomique (Barro, 1990 ; Engen et al, 1996-1992 ; Milesi-Ferretti et al, 1998). Lesdites théories prédisent également que l'impact de la politique budgétaire sur la croissance économique dépend de la structure, du niveau d'imposition et de dépenses publiques (Barro, 1996 ; Lucas, 1990 ; King et al, 1990), (Jones et al, 1993 ; Stokey et al, 1995 ; Mendoza et al, 1997). Selon les néoclassiques, la croissance économique ne peut toutefois être affectée que par l'activité entrepreneuriale et l'accumulation du capital et de travail (Schumpeter, 1942 ; Solow, 1970). Plusieurs autres approches ont confirmé que l'architecture de la structure fiscale, notamment la fiscalité progressive (la fiscalité des revenus des personnes physiques) influence fortement l'activité entrepreneuriale (Gentry et al, 2000 ; Gordon, 1998), elle engendre également des distorsions au niveau de l'emploi et la masse salariale (Arseneau et al, 2012 ; Arulampalam et al, 2010 ; Hassett et al. 2006 ; Felix, 2006). De plus, la fiscalité des sociétés a un effet significatif et négatif sur l'investissement, notamment l'investissement direct étranger (Hartman, 1984 ; Boskin et al, 1987 ; Newlon, 1987 ; Young, 1988 ; Slemrod, 1990 ; 1990a).

En somme, la plupart de ces études économétriques montrent qu'une orientation de la base imposable vers les impôts sur les revenus des personnes physiques et les bénéfices des sociétés engendre d'amples distorsions au niveau des agrégats macroéconomiques. Lesdites études montrent de surcroît que la fiscalité de consommation et la fiscalité immobilière sont les moins nuisibles sur l'évolution de la croissance économique et le bien-être (Arnold, 2008 ; Arnold et al, 2009 ; Arseneau et al, 2011 ; Lee et al, 2004 ; Padovano et al, 2001 ; Widmalm, 2001 ; Milesi-Ferretti et al, 1998).

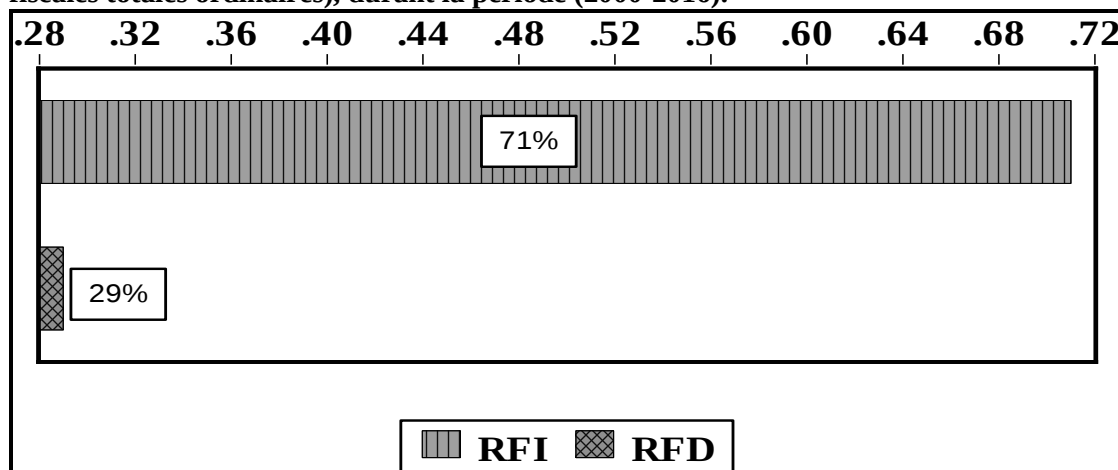
2. Etude comparative de l'évolution de la structure fiscale en Algérie avec les économies en transition et industrialisées

Cette rubrique passe en revue les tendances de la fiscalité des entreprises (fiscalité ordinaire) en Algérie, et dans certaines économies en transition et développées. La présente analyse sera présentée à travers l'évaluation du rendement des structures fiscales directes et indirectes, ainsi que l'analyse de l'évolution de la pression fiscale ordinaire, par rapport au Produit Intérieur Brut Hors Hydrocarbures et Hors Agriculture (PIB HH-HA).

2.1 La structure du rendement financier de la fiscalité ordinaire en Algérie (2000-2016): Analyse et évaluation des performances

Durant cette période, le rendement financier de la fiscalité ordinaire représente 36,8% du recouvrement global. Cette performance sera analysée en deux grands niveaux, notamment en matière de recettes fiscales directes (**RFD**) et de recettes fiscales indirectes (**RFI**). Par ailleurs, ce travail marque une analyse économique plus poussée pour chaque catégorie d'impôt et taxe, et ce dans l'objectif de déterminer les contributions génératrices de la pressions fiscale en Algérie. La figure 1 indique la contribution moyenne réalisée par les fiscalités directe et indirecte, durant la période (2000-2016).

Figure 1. La structure des recettes fiscales ordinaire en Algérie (en % des recettes fiscales totales ordinaires), durant la période (2000-2016).



Source : Calculs de l'auteur à partir des données de la (DGI) et de la direction générale des politiques et des prévisions (DGPP).

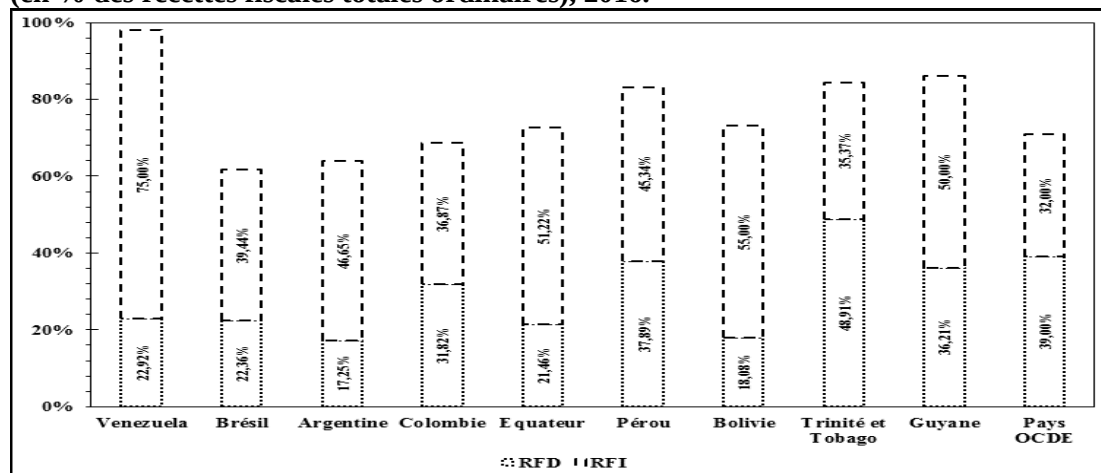
L'examen de la figure précédente montre nettement le rôle marginal de la fiscalité directe au détriment de la fiscalité indirecte, cette dernière a contribué de 71 % du recouvrement total ordinaire. Ce résultat peut être expliqué par l'accroissement de la consommation des produits passibles de cette fiscalité (fiscalité de consommation), mais également par l'augmentation des recettes douanière sur le commerce extérieur. En revanche, la structure des contributions directes est représentée par les recettes de l'impôt sur le revenu global catégorie traitements et salaires (IRG/TS), de l'impôt sur le revenu global catégorie non-salariés (IRG/NS) et de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS). Ce travail montre que la structure fiscale directe a réalisé un recouvrement moyen de 29% au titre de la même période. L'incapacité de cette structure de réussir une transition fiscale, c'est à dire de réaliser des performances financières plus appréciables, réside dans la complexité des dispositions régissant ce type de fiscalité, les déficits critiques des entreprises, l'ampleur des pratiques d'optimisation fiscales (fraude et évasion fiscale) et enfin la défaillance du dispositif du recouvrement fiscal de réduire l'importance des restes à recouvrer et qui ne cessent d'accroître d'une année à l'autre (Mahtout, 2018, 2019). Par ailleurs, l'instrument du contrôle fiscal représente un outil puissant pour lutter contre toutes manoeuvres déloyales des contribuables et d'assurer en conséquence des ressources supplémentaires pour le financement du budget de l'Etat. Or, cet dispositif en Algérie souffre de nombreuses difficultés pour atteindre justement les attentes dévolues. Parmi ces faiblesses se trouvent le manque sensible de moyens humains et matériels, l'absence d'un système d'information efficace et la faiblesse du système de programmation des dossiers fiscaux à vérifier.

2.1.1 Etude comparative de l'évolution de la structure des recettes fiscales ordinaires, 2016.

Au niveau international, la figure 2 montre l'évolution des recettes fiscales directes et indirectes dans certains pays riches en ressources naturelles, comparativement à la moyenne observée dans les pays de l'OCDE. Cette rubrique fait apparaître que la répartition fiscale marquée par la prévalence des impôts indirects par rapport aux impôts directs en Algérie est nettement conforme à la structure fiscale observée dans les pays riches en ressources

naturelles, à l'exception de Trinité et Tobago. Par ailleurs, le rendement de l'impôt direct et indirect en Algérie, au titre de l'année 2016, se situe respectivement à environ de 34,53% et 65,47% des recettes fiscales totales, ces taux s'avèrent supérieurs relativement à ceux réalisés par les autres pays (Brésil, Argentine, Equateur...etc.). En somme, le système de la fiscalité des entreprises des pays exportateurs du pétrole se concentre principalement sur les droits et taxes indirects pour la mobilisation des revenus fiscaux. Ladite spécificité est toute à fait paradoxale lorsqu'il s'agit des pays de l'OCDE et des pays développés (les impôts directs sont les plus rentables).

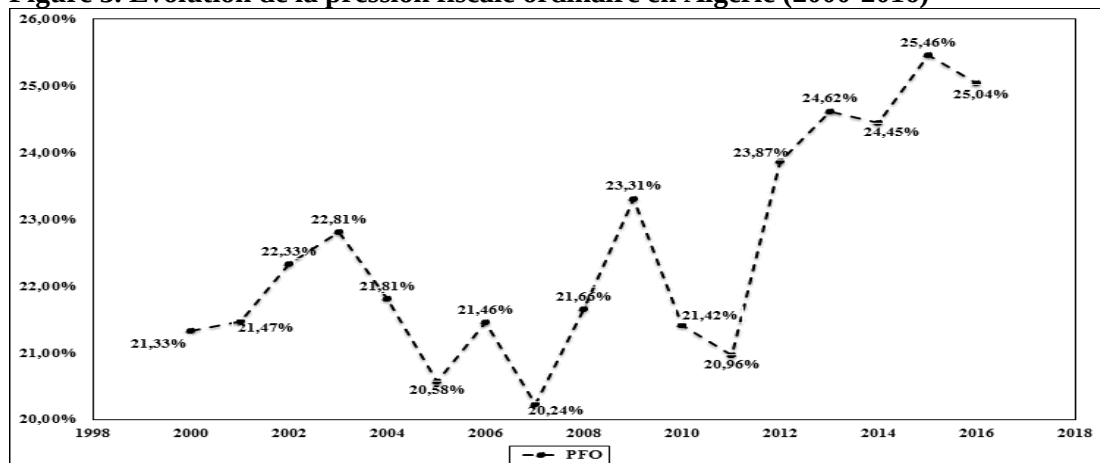
Figure 2. La structure des recettes fiscales ordinaire des pays riches en hydrocarbures (en % des recettes fiscales totales ordinaires), 2016.



Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'OCDE, FMI et la Banque Mondiale

2.2 Analyse de l'évolution de la pression fiscale ordinaire (PFO) en Algérie

La pression fiscale désigne le rapport entre la masse du prélèvement fiscal global et le produit intérieur brut (PIB). Dans le but de cibler exclusivement le rendement généré par le système fiscal, il convient de tenir compte de la prépondérance du secteur pétrolier dans l'économie algérienne. De ce fait, nous intéresserons exclusivement aux recettes fiscales ordinaires et au produit intérieur brut hors hydrocarbures et hors agriculture (PIB HH-HA) pour la détermination du taux global des prélèvements obligatoires (la pression fiscale). La figure 3 montre l'évolution de la pression fiscale ordinaire en Algérie durant la période 2000-2016 (En % du PIB HH-HA).

Figure 3. Evolution de la pression fiscale ordinaire en Algérie (2000-2016)

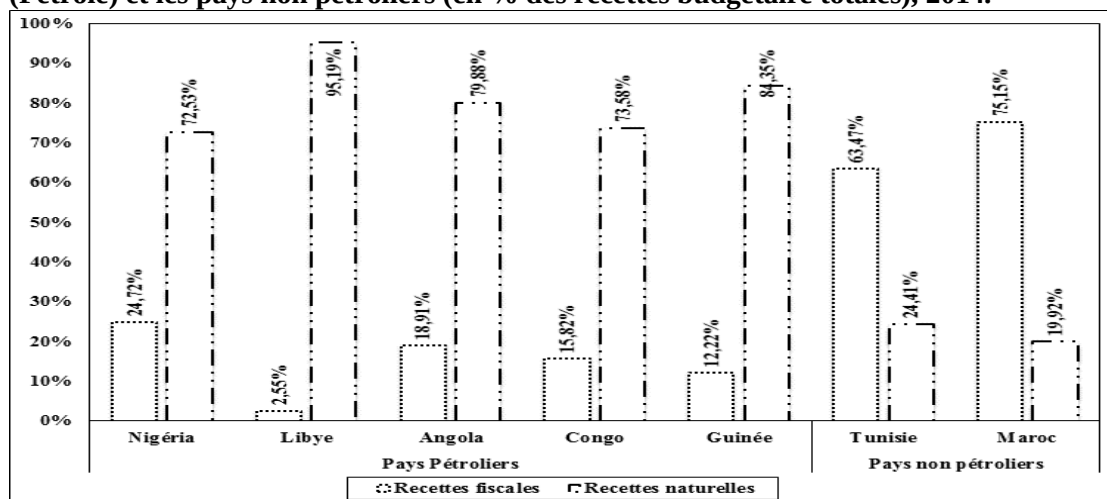
Source : Calculs de l'auteur à partir des données de la (DGI) et la (DGPP).

L'examen de la figure 3 indique que la pression fiscale ordinaire a enregistré une tendance positive durant cette période. Cependant, elle augmente de façon très lente, elle passe de 21,58% en 2000 à 25,04% en 2016, avec un pic de 25,46% en 2015. Cette évolution positive s'explique par les réformes fiscales mises en œuvre ces dernières années afin d'élargir l'assiette fiscale des principaux impôts et taxes. Globalement, la pression fiscale n'a pas beaucoup changé durant ces dix-sept dernières années, elle a enregistré une moyenne de 22,52% du PIB HH-HA), ceci laisse apparaître un handicap majeur dans la mobilisation des ressources financières indispensables pour le financement du budget de l'Etat, par conséquent son incapacité relative à amorcer une éventuelle dynamique de croissance économique.

A titre de benchmark, la figure 4 montre le financement du budget de l'Etat dans quelques pays d'Afrique (avec ressources et sans ressources naturelles) afin de tirer les spécificités budgétaires pour chaque groupe. L'analyse du graphique fait ressortir que le budget de l'Etat des pays pétroliers est largement tributaire des recettes tirées des hydrocarbures, cette situation est plus frappante pour le cas de la Lybie, dans la mesure où 95% des recettes budgétaires totales proviennent essentiellement des recettes fiscales pétrolières recouvrées. La structure du financement du budget de l'Etat basée essentiellement sur la fiscalité des ressources naturelles est ainsi l'une des spécificités budgétaires et fiscales de la plupart des pays rentiers dans le monde, particulièrement des pays d'Afrique.

En revanche, l'analyse comparative précise que les pays sans ressources naturelles ou du moins avec peu de rentes naturelles, à l'instar de la Tunisie et le Maroc. Ces derniers sont dotés d'une structure fiscale et budgétaire divergente, et elle correspond généralement à celles observées dans les pays émergents et industrialisés, dans la mesure où les charges publiques de l'Etat sont couvertes en grande partie par les recettes fiscales ordinaires (75% en Maroc). Cette performance s'explique principalement par la mise en place d'un vaste chantier de réformes stratégiques (secteurs porteurs de croissance) qui ont accompagnées les réformes fiscales afin justement de concevoir des systèmes d'impositions plus simples, équitables et efficaces qui répondent en conséquence au développement socio-économique de ces pays.

Figure 4. Financement du budget de l'Etat dans les pays riches en ressources naturelles (Pétrole) et les pays non pétroliers (en % des recettes budgétaire totales), 2014.



Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'OCDE, FMI et la Banque Mondiale.

D'autre part, le taux moyen de la pression fiscale ordinaire en Algérie (22,52%) s'avère absolument inférieur, comparativement de ceux dégagés par la plupart des économies en transition, particulièrement celles des pays européens, d'Amérique latine et des caraïbes (Cf. tableau 1). Ce résultat s'explique par une nette divergence des méthodes de détermination de la pression fiscale.

Tableau 1. La pression fiscale dans certaines économies en transition et développées, 2015.

Pays	Pression fiscale (%PIB)
Corée du Sud	25,3
Finlande	43,9
Hongrie	39
Pologne	32,4
Slovénie	36,6
Estonie	33,9
Turquie	26,4
Japon	30,7
USA	26,2
Royaume Uni	32,5
Allemagne	37,1
France	45,2
Pays Amérique latine et des caraïbes (ALC)	22,86
Pays d'Afrique	19,1
Pays OCDE	34,3

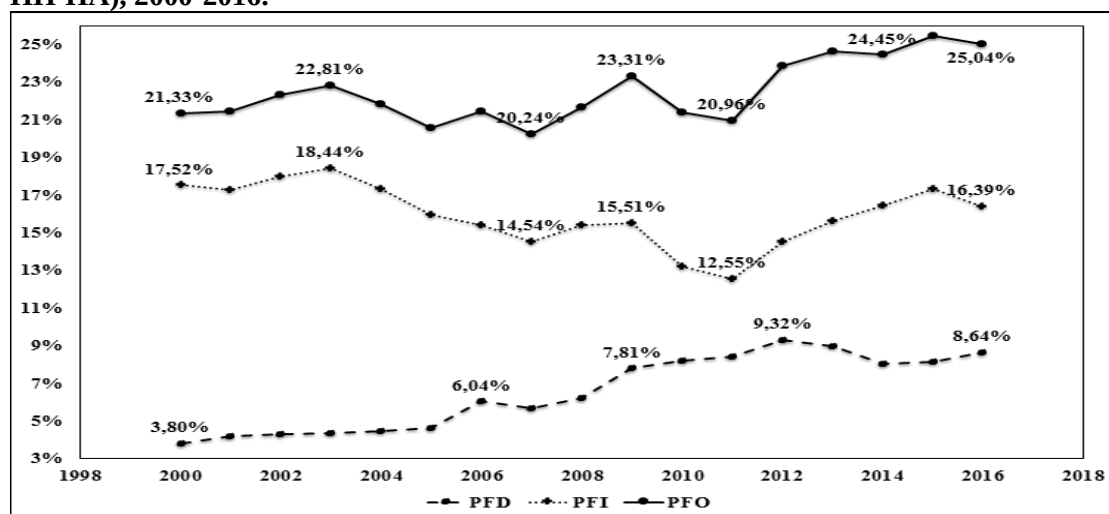
Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'OCDE, FMI et la Banque Mondiale

Toutefois, la pression fiscale ordinaire n'est qu'un instrument quantitatif qui peut masquer en conséquence des tendances contradictoires. Dans ce cas là, l'analyse de la *pression fiscale différentielle* s'avère donc indispensable. Cette dernière peut être évaluée en deux niveaux, notamment par rapport à la fiscalité directe « *pression fiscale des impôts directs* (PFD) » et par rapport à la fiscalité indirecte « *pression fiscale des impôts indirects* (PFI) ». La démarche d'analyse par la pression fiscale différentielle permet d'apprécier d'une part, la fraction des différentes composantes de la structure fiscale par rapport au PIB HH-HA et d'autre part, comment les inégalités sociales influencent la répartition de la charge fiscale.

2.2.1 Evolution de la charge fiscale directe et indirecte en Algérie, (2000-2016)

Rapportées au PIB HH-HA, la figure 5 montre que les recettes fiscales directes passent de 3,8% en 2000 à 8,64% en 2016, soit un accroissement de 227%. Cette évolution tendancielle vers la hausse peut être expliquée essentiellement par l'augmentation du recouvrement des recettes en provenance des retenus à la source sur les traitements et salaires. Par ailleurs, le ratio de recettes fiscales indirectes par rapport au PIB HH-HA a enregistré une régression au titre de la même période, il est passé de 17,52% en 2000 à 12,55% en 2012 puis remontée à 16,39% en 2016. Cette situation d'instabilité des pressions fiscales différentielles se traduit par les irrégularités des prélèvements indirects, dues notamment à la définition de la matière imposable. Durant la période (2000-2007), la structure de la pression fiscale se caractérise par une contribution marginale des impôts directs, qui ne représente en moyenne que 6,31% du PIB et 32,66% des recettes fiscales ordinaires, alors que les impôts indirects ont atteint une performance de 15,85% du PIB et 67,34% des recettes fiscales ordinaires.

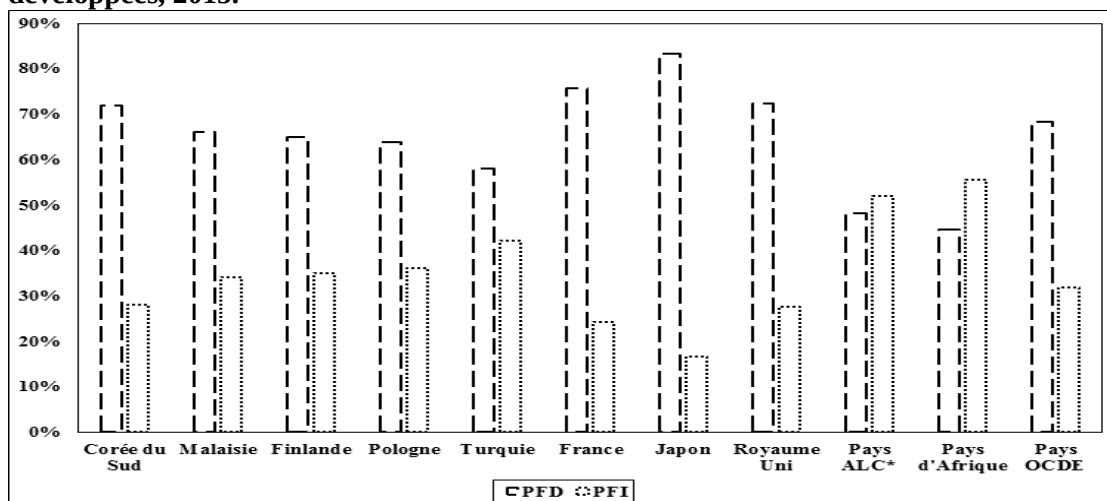
Figure 5. Evolution de la pression fiscale directe et indirecte en Algérie (en % du PIB HH-HA), 2000-2016.



Source : Calculs de l'auteur à partir des données de la (DGI) et la (DGPP).

A titre de benchmark, cette étude révèle une nette divergence entre la structure de la pression fiscale en Algérie, comparativement à celle observée dans les économies en transition et industrielles (Corée du sud, Turquie, Finlande). La nuance se réside justement dans l'importance des impôts directs par rapport aux impôts indirects (Cf. figure 6). Par ailleurs, les spécificités fiscales en Algérie sont évidemment remarquées dans les pays d'Afrique et d'Amérique latine. En somme, les structures fiscales des pays riches en ressources naturelles, des pays en transition et celles des pays développés sont globalement conformes les unes des autres, selon le groupe auxquels ils dépendent.

Figure 6. La structure de la pression fiscale dans les économies en transition et développées, 2015.



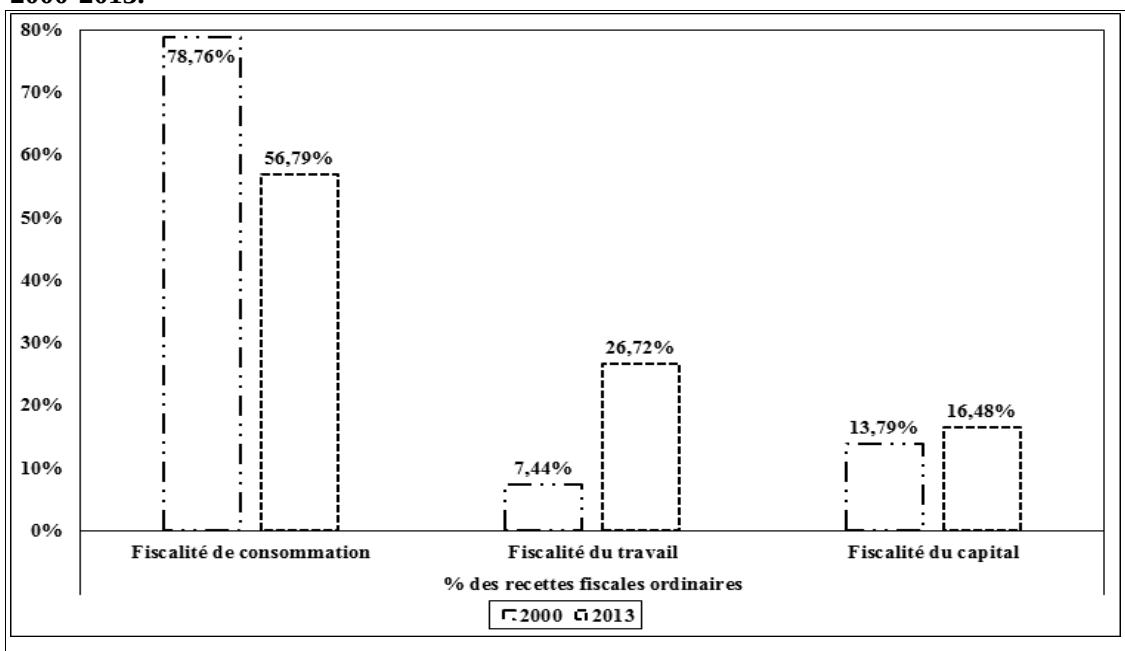
Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'OCDE, FMI et la Banque Mondiale

2.3 Evolution de la concentration des impositions fiscales en Algérie durant (2000-2013).

L'étude de la concentration fiscale se fait à travers l'analyse de l'évolution de la charge fiscale sur les variables macroéconomiques suivantes, la consommation, le travail et le capital. La fiscalité de consommation est déterminée suivant le rapport entre les recettes de tous les impôts et taxes concernant les biens et services destinées à la consommation, sur le PIB HH-HA. S'agissant de la fiscalité du travail, celle-ci est normalement calculée par le ratio des recettes fiscales de l'impôt sur les salaires et la main d'œuvre, ainsi que les prélèvements des cotisations de sécurité sociale, sur le PIB HH-HA. Les recettes de l'impôt sur le revenu global, catégorie traitements et salaires, et les sommes recouvrées de sécurité sociale constituent ainsi le coût fiscal du travail. Enfin, la fiscalité du capital représente le rapport entre les produits générés des impôts sur le revenu, les bénéfices et les gains en capital, ainsi que les sommes recouvrées des transactions mobilières et immobilières, sur le PIB HH-HA.

L'analyse des résultats indique que le fardeau fiscal en Algérie est fortement concentré sur la dépense de consommation (Cf. figures 7 et 8). En effet, la fiscalité de la consommation a enregistré une moyenne de 15,3% du PIB HH-HA et de 68,85% des recettes fiscales ordinaires, elle représente ainsi la première source de revenus fiscaux. Par ailleurs, les résultats montrent que la fiscalité du capital a occupé la seconde place, elle contribue de 3,75% du PIB HH-HA, soit 17,8% des recettes de la fiscalité ordinaire. De surcroit, la fiscalité du travail est une source de revenus moins importante relativement à la fiscalité de la consommation et du capital, son rendement financier est évalué en moyenne à 3,18% du PIB HH-HA et de 14,19% des recettes fiscales ordinaires.

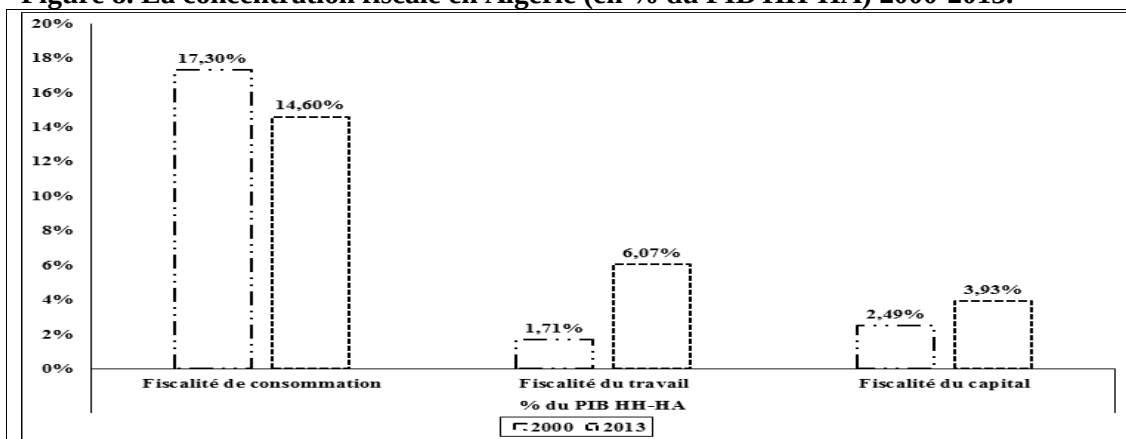
Figure 7. La concentration fiscale en Algérie (en % des recettes fiscales ordinaires), 2000-2013.



Source : Calculs de l'auteur à partir des données de la (DGI) et la (DGPP).

En somme, les résultats de cette étude économique indiquent visiblement que la structure de la pression fiscale en Algérie est injustement répartie entre les différents facteurs de production, notamment la consommation, le travail et le capital.

Figure 8. La concentration fiscale en Algérie (en % du PIB HH-HA) 2000-2013.



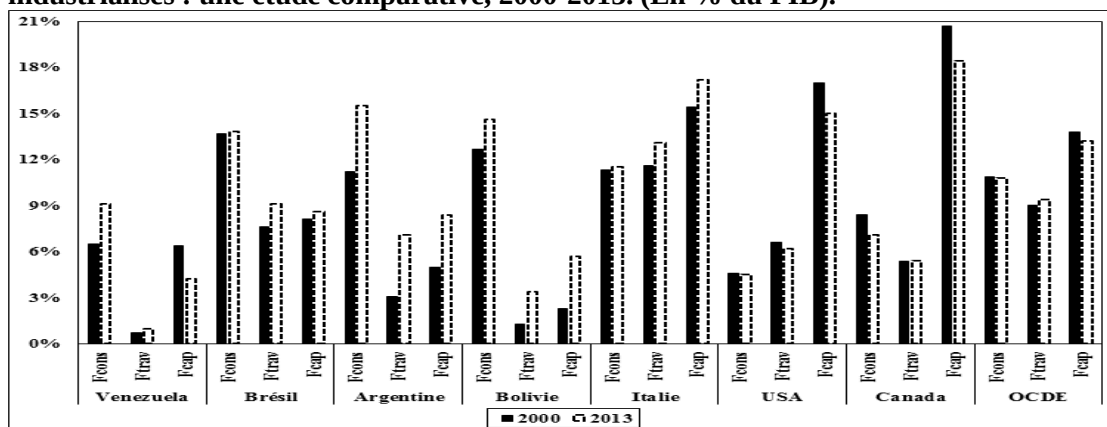
Source : Calculs de l'auteur à partir des données de la (DGI) et la (DGPP).

2.3.1 Evolution de la concentration des impositions fiscales dans les pays pétroliers et les pays industrialisés

Les résultats obtenus dans le cadre de l'analyse précédente marquent que l'Algérie est dotée d'une structure de la concentration fiscale nettement conforme à celle observée dans les autres pays rentiers. Cette spécificité commune réside au niveau de la fiscalité de la consommation (**Fcons**), qui joue constamment le rôle prépondérant dans la mobilisation des recettes fiscales, suivie en second lieu par la fiscalité du capital (**Fcap**) et enfin de la fiscalité de travail (**Ftrav**).

En outre, la contribution faible de la fiscalité du travail peut être expliquée par l'absence d'un système de sécurité sociale performant, moderne et capable de recouvrir davantage de revenus supplémentaires. Cette étude comparative indique également que le fardeau fiscal est inégalement réparti pour ces pays durant cette période (Cf. figure 9). En revanche, le poids de l'impôt dans les pays développés et ceux de l'OCDE est concentré fortement sur l'imposition du capital. Pour certains pays comme l'Italie et l'USA, le rendement fiscal du travail constitue la deuxième source de revenus, inversement pour d'autres où c'est la fiscalité de la consommation qui est plus avantageuse en terme de rendement. Par ailleurs, ce travail dégage une spécificité importante concernant les structures fiscales dans les pays développés et de l'OCDE, à savoir la répartition relativement équitable de la charge de l'impôt.

Figure 9. Evolution de la concentration fiscale dans les pays pétroliers et les pays industrialisés : une étude comparative, 2000-2013. (En % du PIB).



Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'OCDE, FMI et la Banque Mondiale

Conclusion

Ce travail porte une évaluation économique des performances de la structure fiscale en Algérie. Il marque aussi un aperçu considérable sur l'évolution des structures fiscales dans plusieurs régions dans le monde, notamment la région d'Afrique, de l'Amérique latine et d'Europe. Cette technique de benchmark permet de tirer les spécificités fiscales et budgétaires pour chaque groupe de pays. Les principaux résultats obtenus de le cadre de cette recherche montrent que les pays avec ressources et sans ressources naturelles sont caractérisés par des structures fiscales divergentes. La politique fiscale des pays rentiers se concentre davantage sur l'imposition de la consommation pour la mobilisation des revenus fiscaux, les autres variables macroéconomiques (travail et capital) se trouvent de plus en plus desfiscalisés et marginalisés. Cette discordance majeure du fardeau fiscal indique que le système d'imposition ordinaire est un sujet qui ne préoccupe sérieusement pas les pouvoirs publics, en raison de la forte manne financière tirée des ressources naturelles.

En revanche, les pays développés sont caractérisés par une structure fiscale efficiente et équitable entre les facteurs de production, cette spécificité est clairement évidente dans les pays de l'OCDE. En définitive, la révision de la politique fiscale dans les économies rentières est indispensable en raison des mutations que connaît le marché mondial de l'énergie notamment le secteur des hydrocarbures. Dans cette perspective, les vecteurs décisifs qui doivent guider la réforme fiscale sont notamment, l'élargissement de l'assiette fiscale pour une mobilisation plus large des revenus fiscaux (fiscalité locale, fiscalité écologique, fiscalité de patrimoine, fiscalité agricole...etc.), la révision de la politique des dépenses fiscales, la

lutte contre l'optimisation en fiscalité agressive (évasion et fraude fiscale) et la corruption, la promotion de la bonne gouvernance et l'amélioration du climat de l'investissement.

Références

- Allais M** (1989) L'impôt sur le capital et la réforme monétaire. Hermann éditeurs des sciences et des arts, Paris.
- Bouvier M** (2010) Introduction au droit fiscal général et à la théorie de l'impôt. 10^{ème} édition, LGDI.
- Musgrave R A** (1959) The theory of public finance: A study in public economy. Tata-McGraw H-HILL Book Company.
- Smith A** (1776) An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. The Electric Book Company Ltd.
- Neurrisse A** (1978) Histoire de l'impôt. Que sais-je ? Presse Universitaire de France.
- Ricardo D** (1817) On the principles of political economy and taxation. Batoche Books, Kitchener 2001.
- Attila G, Chambas G, Combes, JL** (2009) Corruption et mobilisation des recettes publiques : Une analyse économétrique. Recherches Economiques de Louvain 2009/2, vol 75, 229-268.
- Arnold J** (2008) Do tax structure affect aggregate economic growth? Empirical evidence from a panel of OECD countries. ECO/WKP (2008)51.
- Arulampalam W, Devereux M P, Maffini G** (2010) The direct incidence of corporate income tax on wages. IZA DP N° 5293.
- Azizul I** (2001) Issues in tax reforms. Asia-Pacific Development Journal, Vol 8, n° 1, 1-12.
- Arnold J, Brys B, Heady C, Johansson A, Schwellnus C, Vartia L** (2009) Tax policy for economic recovery and growth. The Economic Journal, 121 (February), F59-F80.
- Arseneau M, Ha Dao N, Godbout L** (2012) Le dosage des impôts et la croissance économique : des leçons pour le Québec. Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques, document de travail 2012/01, Université de Sherbrooke.
- Boskin M, Gale W** (1987) New results on the effects of tax policy on the international location of investment. In M Feldstein Ed, The effects of taxation on capital accumulation (Chicago: University of Chicago Press), 201-222.
- Barro R J** (1990) Government spending in a simple model of endogenous growth. The journal of political economy, Vol 98, 103-125.
- Barro R J** (1996) Determinants of economic growth: A cross-country empirical study. NBER Working Paper 5698.
- Brun JF, Chambas G, Combes JL** (2011) Recettes publiques des pays en développement : Méthodes d'évaluation. CERDI, Etudes et documents, E 2006.11.
- Brun JF, Chambas G, Laurent M** (2007) Economie politique de la réforme de transition fiscale : Le cas du Maroc. Afrique Contemporaine, 2007/3, n° 223-224, 309-324.
- Burgess R, Stern N** (1992) Taxation and development. Journal of Economic Literature, Vol 31, n° 2, 762-830.
- Chambas G** (2005a) Afrique au sud du Sahara : Quelle stratégie de transition fiscale ? Afrique Contemporaine, 2005/1, n° 213, 133-163.
- Chambas G** (2005b) TVA et transition fiscale en Afrique : Les nouveaux enjeux. Afrique Contemporaine, 2005/3, n° 215, 181-194.
- Diamond PA, Mirrless JA** (1971) Optimal taxation and public production I: Production efficiency. The American Economic Review, Vol 61, n° 1, 8-27.

- Engen EM, Skinner J** (1992) Fiscal policy and economic growth. NBER, Working Paper Series n° 4223.
- Engen EM, Skinner J** (1996) Taxation and economic growth. *National Tax Journal*, Vol 49, n° 4, 617-642.
- Felix AR** (2006) Passing the burden: Corporate tax incidence in open economies. University of Michigan.
- Gordon R** (1998) Can high personnel tax rate encourage entrepreneurial activity? *IMF Staff Papers*, Vol 45, n° 1, 49-80.
- Gentry WM, Hubbard RG** (2000) Tax policy and entrepreneurial entry. Graduate School Business, Columbia University, Uris Hall, 3022 Broadway, New York, NY 10027 and NBER, 1-47.
- Hartman DG** (1984) Tax policy and foreign direct investment in the United States. *National Tax Journal*, Vol 37, n° 4, 475-88.
- Hasset KA, Mathur A** (2006) Taxes and wages. American Enterprise Institute for Public Policy Research, Working Paper n° 128.
- Lucas RE** (1990) Supply-Side Economics: An Analytical Review. *Oxford Economic Papers*, Vol 42, n° 2, 293-316.
- Lee Y, Gordon RH** (2005) Tax structure and economic growth. *Journal of Public Economic*, Vol 89, 1027-1043.
- Mahtout S** (2018) Politique fiscale et croissance économique en Algérie : Une évaluation économétrique. *Revue Innovation*, n° 08/2018, 250-263.
- Mahtout S** (2019a) Le système du recouvrement fiscal en Algérie : Analyse et évaluation des performances. *Revue algérienne des recherches et études*, n° 05/2019, 139-158.
- Mahtout S** (2019b) Les effets macroéconomiques des prélèvements fiscaux sur l'investissement en Algérie. *Revue des études économiques*, Article accepté pour publication (à paraître en décembre 2019).
- Mahtout S** (2019c) Le système fiscal algérien : Analyse et évaluation des performances du dispositif du contrôle fiscal. *Revue integration économique*, n° 04/2019, Article accepté pour publication (à paraître en décembre 2019).
- Mendoza EG, Milesi-Ferretti GM, Asea P** (1997) On the ineffectiveness of tax policy in altering long-run growth: Harbergier's superneutrality conjecture. *Journal of public Economics* 66 (1997), 99-126.
- Mendoza E, Razin A, Tesar L** (1994) Effective tax rates in macroeconomics cross-country estimates of tax rates on factor incomes and consumption. *Journal of Monetary Economics*, Vol 34, 297-323.
- Milesi-Ferretti G, Roubini N** (1998) Growth effects income and consumption taxes. *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol 30, n° 4, 721-744.
- Padovano F, Galli E** (2001) Tax rates and economic growth in the OECD Countries (1950-1990). *Economic inquiry*, Vol 39, 44-57.
- Slemrod J** (1990) Optimal taxation and optimal tax systems. *The Journal of economic perspectives*, Vol 4, n° 1, 157-178.
- Solow RM** (1956) A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol 70, n° 1, 65-94.
- Slemrod J** (1990) Tax effects on foreign direct investment in the United States: Evidence from a cross-country comparison. In A, Razin and J, Slemrod eds, *Taxation in the global economy* (Chicago: University of Chicago Press).

Tanzi V, Zee HH (1997) Fiscal policy and long-run growth. International monetary fund, Vol 44, n° 2.

Widmalm F (2001) Tax structure and growth: Are some taxes better than others? Public Choice, Vol 107, 199-219.

Young K (1988) The Effects of Taxes and Rates of Return on Foreign Direct Investment into the United States. National Tax Journal, Vol 41, 109-121.

Ministère des finances (2001-2016) Note de présentation du projet de la loi de finances. Direction générale de la prévision et des politiques.

Ministère des finances (2007-2014) Flash de conjoncture : Le comportement des principaux indicateurs macroéconomiques et financiers. Direction générale de la prévision et des politiques.

Ministère des finances (2001-2017) Lettres de la direction générale des impôts. Bulletin d'information de la direction générale des impôts (DGI), n° 1 à 86.

Ministère des finances (2002-2016) Vos impôts. Publication de la direction générale des impôts (DGI).