

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa

Faculté des Sciences Economique ; Commerciales et des Sciences de Gestions

Département des Sciences de Gestion



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

En vue de l'obtention du diplôme

MASTER EN SCIENCE DE GESTION

Option : Management

Thème

*La démarche RSE selon
ISO26000*

Lieu de stage : au sein de CEVITAL Agro-industrie

Préparé par :

Melle. Ferhat Amal & Melle. Haddad Sonia

dirigé par :

Mr.Meziani Mustapha

2019/2020

Dédicace 1

Je dédie ce modeste travail : A ma mère et mon père, pour leurs amours, leurs générosité, leurs patience, et pour avoir été de bons conseils pendant toutes ses années, je n'oublierai jamais votre soutien dans les moments difficiles.

A mes chères sœurs et mes amies je vous remercie pour votre soutien et pour les bons moments qu'on a passés ensemble.

A ma camarade Sonia avec qui j'ai eu le plaisir de réaliser ce modeste travail Nous tenons également à remercier tous nos amis(e) ainsi que tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Ferhat Amal

Dédicace 2

C'est avec grand plaisir que je dédie ce modeste travail aux être les plus précieux à mes yeux, à ceux que je n'arriverais jamais à leurs exprimer mon amour sincère.

Particulièrement à mon adorable mère et à mon précieux père qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui, que dieu les garde et les protège, c'est à eu que je dois ma réussite.

A mes très chères sœurs ainsi qu'à mes frères qui n'ont pas cessé de me conseiller et m'encourager tout au long de mes études. Que dieu les protèges et leurs offre la chance, le bonheur et réalise leurs rêves.

A ma belle-mère et mon mari qui m'ont toujours soutenu. A qui je souhaite une longue vie.

A ma fille Mayline, à qui je souhaite tout le bonheur du monde

A toute la famille et les amis (es) pour leurs amours et encouragement.

Sans oublier ma camarade Amal pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

A tous ceux que j'aime.

Haddad Sonia

Remerciements

*Au terme de ce travail, nous remercions tout d'abord Dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et le courage de réaliser ce modeste travail. Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à **Mr. meziani Mustapha** pour avoir accepté de diriger ce modeste travail, et pour son aide, sa disponibilité, ses orientations, ses conseils et sa volonté qu'il a manifesté tout au long de l'élaboration du présent mémoire. Qu'il trouve en ces lignes l'expression de notre gratitude.*

*Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillé et relu lors de la rédaction de ce travail : **Mme. MEKHOLOUF***

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)....	3
Section 1 : la RSE, origines et développement d'une pratique.....	4
Section 2 : Caractérisation et contextualisation de la RSE.....	13
Chapitre II : RSE selon la norme iso 26000.....	29
Section 1 : la norme iso 26000 ou/le processus de iso 26000.....	30
Section 2 : Intégration de la RSE au sein d'une entreprise au regard de iso 26000.....	37
Chapitre III : Étude de cas.....	43
Section 1 : la RSE en Algérie.....	44
Section 2 : étude de cas.....	52
Conclusion	66
Bibliographie	68
Annexe	

Liste des abréviations

- **AAA** : Action et Attente Associée.
- **ASP** : Axe Stratégique Potentiel.
- **AS RS** : Axe Stratégique de la Responsabilité Sociale.
- **COFIL** : Comité de Pilotage.
- **COVAL** : Comité de Validation.
- **DA** : Domaine d'Action.
- **DRH** : Directeur des Ressources Humaines.
- **ISO** : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation).
- **IANOR** : Institut Algérien de Normalisation.
- **IRSI** : Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation.
- **TPP** : Théorie des Parties Prenantes.
- **GRI** : Global Reporting Initiative
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
- **ONG** : Organisation Non Gouvernementale.
- **ORSE** : Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.
- **PP** : Parties Prenantes.
- **QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement.
- **QC** : Question Centrale.
- **RS** : Responsabilité Sociale.
- **RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises.
- **RS MENA** : Responsabilité Sociétale du Moyen Orient et d'Afrique du Nord.

Liste des figures

Figure N° 01 : Pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de CARROLL.....	09
Figure N° 02 : La roue des parties prenantes de l'entreprise.....	11
Figure N° 03 : L'ensemble de la norme ISO 26000.....	31
Figure N° 04 : Les sept questions centrales.....	32
Figure N° 05 : Processus d'intégration d'une démarche RSE.....	38
Figure N° 06 : Planning prévisionnel du projet de CEVITAL.....	54
Figure N° 07 : La phase d'état des lieux du projet RS de CEVITAL.....	54
Figure N° 08 : Matrice d'inventaire des pratiques RS de CEVITAL.....	55
Figure N° 09 : Graphique des résultats de l'inventaire des engagements RS de CEVITAL....	57
Figure N°10 : La phase d'autoévaluation du projet RS de CEVITAL.....	57
Figure N° 11 : Grille de performance de CEVITAL concernant les domaines d'action.....	59
Figure N°12 : Grille d'importance des domaines d'action.....	60
Figure N°13 : Grille de positionnement Performance/Importance des domaines d'action.....	61
Figure N°14 : Schéma de bouclage de la hiérarchisation des DA par l'approche PP.....	62
Figure N°15 : Matrice Parties Prenantes / Domaines d'Action.....	63
Figure N°16 : Grille de positionnement finale des Domaines d'Action.....	64
Figure N°17 : La phase de définition des axes d'amélioration et des plans d'action RS de CEVITAL.....	64

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Synthèse des référentiels de la RSE.....	17
Tableau N° 02 : Engagements internationaux et nationaux de l'Algérie en matière de RSE.....	49

Introduction Générale

Face aux bouleversements liée à : la mondialisation et globalisation de l'économie, la menace sur les ressources écologique, accélération du rythme des innovations technologiques, développement de la société de l'information, globalisation des marchés financières, etc. l'entreprise se doit d'adopter dans ses pratiques la démarche de responsabilité sociale.

En effet, le concept de responsabilité sociale des entreprises est apparu de façon explicite depuis une dizaine d'années ; il est lié à l'intégration, dans les décisions de l'entreprise, de l'impact de ses activités sur l'environnement, l'économie ainsi que sur la société et cela d'une façon volontaire. La RSE est présentée comme la contribution des entreprises au développement durable.

La RSE s'étend au-delà du périmètre de l'entreprise, jusque dans la communauté locale, et implique, en dehors des salariés et des actionnaires, un vaste éventail de parties prenantes : partenaires commerciaux et fournisseurs, clients, pouvoirs publics et ONG représentant de la communauté locale ainsi que l'environnement.

De ce fait, dans le Livre vert 2001, la commission européen définit la responsabilité sociale et environnementale comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités (...) et leurs relations avec leurs parties prenantes » elle considère qu'être socialement responsable c'est « non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais c'est aussi aller au-delà et investir davantage dans le capitale humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Par ailleurs, la norme ISO 26000 donne une définition qui est très courantes dans les entreprises. Elle est formulée comme suite : « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique ».

La RSE en Algérie se développe progressivement mais inégalement selon les secteurs et la taille des entreprises. Dont le but est d'équilibrer entre les valeurs de l'entreprise et ses objectifs d'une part, d'autre part, avec les besoins des parties prenantes au sens vaste du terme, qui ne s'arrête pas au niveau des clients et des fournisseurs, mais il va jusqu'au personnel, l'environnement de l'entreprise et toute la société.

Les pratiques de la RSE sont différentes d'un pays à un autre et d'une région à une autre, par exemple les entreprises algériennes sont soumises à une série de pressions sociales, environnementales et économiques, nationales et internationales ; car développer la RSE est la seule manière pour les entreprises algériennes de se rendre compétitives, dans le tourbillon de la mondialisation.

Kahina Tounsi, la responsable Management Qualité et environnement chez NCA Rouïba a conclu que : « L'intérêt pour une entreprise privée est d'adhérer aux principes de la norme ISO 26000 est d'affirmer surtout son caractère citoyen »¹.

¹ La définition de la RSE. Disponible sur : <http://www.Audit-RSE.com>

En outre, Il est important pour toutes entreprises qui s'engage dans la démarche RSE et cela qu'elle que soit sa taille ou son activité, de contribuer au développement durable. Cette démarche soutient les entreprises dans leurs développements tout en assurant la création d'impacts positifs au niveau économique, social et environnemental. Dans ce cadre notre question principale qui se pose est :

Comment une entreprise applique-t-elle une démarche RSE en tenant compte des lignes directrices de la norme ISO 26000 ?

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

- 1) De quoi parlons-nous lorsqu'on évoque la RSE ?
- 2) Pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans démarche RSE ?
- 3) Comment une entreprise peut-elle utiliser la norme ISO26000 pour déployer sa démarche RSE ?

Nous avons également formulé des hypothèses à confirmer ou infirmer qui sont :

- 1) L'intégration d'une démarche RSE au sein d'une entreprise sur la base de la norme ISO26000 consiste en la mise en œuvre de quelques actions ponctuelles dans le domaine sociale ou environnemental, dans le but de réduire les impacts négatifs les plus alarmants des activités de l'entreprise.
- 2) La démarche d'intégration de la RSE au regard la norme ISO26000 exige un pilotage stratégique à long terme de la part de l'entreprise, qui doit éminemment s'inscrire dans son projet d'entreprise.

En effet, notre travail de recherche se divisera par trois chapitres, le premier et deuxième chapitre basé sur la théorie qui ont pour but de définir et éclairer le concept de responsabilité sociale des entreprises ainsi que la norme ISO 26000. Par ailleurs, le troisième chapitre sera basé sur une étude de cas pratiqué au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie tiré d'un mémoire de fin d'étude. L'entreprise CEVITALE est un groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée,

Chapitre I

Chapitre I : Généralités sur la
responsabilité sociale des
entreprises (RSE)

Introduction :

Depuis plus d'une décennie la RSE a pris également une importance croissante dans les entreprises car elle apparaît comme le marqueur d'une question centrale qui véhicule l'entreprise comme le montre toute son histoire. Cette question qui ne peut être définitivement résolue et qui ne peut que recevoir des traitements divers et provisoires tant qu'elle touche le cœur des régimes capitalistes : les relations entre l'entreprise et la société.

Egalement, la RSE s'impose comme un concept dans lequel les entreprises intègrent sur une base volontaire les préoccupations sociales, morales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les différentes parties prenantes ; Ainsi la RSE paraît comme une déclinaison possible pour l'entreprise des concepts de développement durable qui intègrent les trois piliers suivants : environnementaux, sociaux et économique.

À travers ce présent chapitre, nous mettrons l'accent sur les généralités se rapportant à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la première section, la deuxième section consistera sur le contexte de la notion RSE.

Section (1) : la RSE, origines et développement d'une pratique

Aujourd'hui, les entreprises mettent une attention très particulière et volontaire concernant la RSE, afin de contribuer à l'amélioration de la société tout en respectant l'environnement. La revue de la littérature nous permet ainsi de repérer différentes définitions, approches et voire aussi des théories de la RSE.

Alors, à travers cette section, nous allons aborder l'historique d'évolutions, définitions et théories qui fondent la RSE.

1. Genèse et historique d'évolution de la RSE :

La RSE trouve son origine au 19^{ème} siècle. En effet, à l'époque, certains patrons se comportent déjà de façon « socialement responsable » envers leurs employés, en mettant à leur disposition des avantages tels que les services sociaux, la prise en charge l'éducation de leur enfant, etc. Ce comportement, que certains qualifient de paternaliste, leur permet de fidéliser leurs employés, mais surtout d'éviter les soulèvements sociaux¹.

Néanmoins, il faut attendre le début du 20^{ème} siècle pour que le nouveau concept de RSE se développe et soit finalement accepté. En effet, avec le 20^{ème} siècle et la généralisation des lois sociales, cet esprit caritatif a reflué pour laisser place à de larges constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles, comme : la sécurité sociale, les conventions collectives ou les comités d'entreprise². c'est ainsi que le monde des affaires a façonné peu à peu son nouveau modèle, même si l'apparition de firmes multinationales repose la question des relations entre l'entreprise et la société dès la fin de la seconde guerre mondiale.

En effet, jusqu'au début des années 1970, les entreprises ne se préoccupent que de leurs performances économiques. La satisfaction des actionnaires est leur priorité. Dans ce sens, l'économiste Milton Friedman rapporte, d'ailleurs, qu'il est dangereux pour une entreprise de se préoccuper d'autre chose que de la performance financière et de la recherche de profits pour les actionnaires³.

¹ Stokkink.D.la responsabilité sociétale : origine et définition, collection working paper, Bruxelles, 2010, p.4.

² Ibid.

³ ROCID, I.responsabilité sociale des entreprises. Le développement d'un cadre européen.maitrise : univ. Genève, 2008, p.17.

La responsabilité sociale des entreprises s'enracine, ainsi, dans la conjonction de divers mouvements, à partir des années 1970, avec la guerre du Vietnam, la politique de l'apartheid en Afrique du Sud, les accidents environnementaux (explosion de l'usine chimique de Bhopal, marée noire de l'Exxon Valdez, etc.) et les problématiques écologiques (réchauffement de la planète, destruction de la couche d'ozone, déforestation, etc.), mais aussi le désinvestissement des pouvoirs publics et la globalisation des échanges font naître une réflexion approfondie sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, qui connaîtra un développement dans les années 1990⁴. En effet, certaines entreprises, pointées du doigt pour leurs pratiques et leurs impacts, par des campagnes menées par des ONG, des syndicats et des consommateurs, mettent en place des politiques constituant les prémisses de la RSE.

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

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

1.1. Historique d'évolution de la RSE :

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

À cet égard, on ne considère que l'article pionnier dans le champ de la responsabilité sociale, intitulé <<The Changing basis of Economic Responsibility>>, date de 1916. Écrit par l'économiste américain, John Morice Clark⁵. L'auteur, pourtant défenseur de la théorie des responsabilités de l'entreprise dans le volet social.

⁴ RODIC.I, op.cit., p.5.

⁵ Bouyouf.F-Thèse de doctorat en sciences de gestion, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Conservatoire nationale des arts et métiers- CNAM de Lyon, 2010, p.44.

Néanmoins, le père fondateur de la <<Corporate Social Responsibility >> (RSE), Howard Bowen en 1953 dans son ouvrage <<Social Responsibility of the Businessman>>, explique comment quelques centaines de grandes firmes constituent les véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points. Il définit, aussi, <<Le terme de doctrine de la responsabilité sociale, qui renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaire est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économique que nous poursuivons>>⁶. Pour Bowen, faisant, ainsi, partie du courant de la <<Business Ethics >>, la RSE représente l'obligation pour les dirigeants de poursuivre des politiques et de prendre des décisions en cohérence avec les valeurs de la société. C'est pourquoi, il préconise le recours aux audits sociaux pour évaluer la performance sociale de l'entreprise.

C'est ainsi qu'au cours des années 1960, plusieurs auteurs vont abonder dans ce sens. Pour Davis (1960) << La responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise>>⁷ . Cet auteur la simple recherche des performances économiques.

Frederick (1960), quant à lui, ajoute deux dimensions à cette analyse et reconnaît que la responsabilité d'une entreprise passe, également, par la manière dont elle va gérer ses ressources, mais aussi de manière collective dépassant de cette façon l'image du dirigeant qui gouverne tout. En ce sens, il écrit qu'<<En dernière analyse, la responsabilité suppose une attitude civique à l'égard des ressources économique et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise. >>⁸ .

Trois années plus tard, Mc Guire (1963) affirme que <<L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations>>⁹ .

Dans un autre ordre d'idées, Walton (1967) développe le concept de responsabilité mais à l'égard des cadres et des managers de l'entreprise et plus seulement à l'égard exclusif du dirigeant. En effet, selon lui, <<Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des top managers de l'entreprise, ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts. >>¹⁰ .

⁶ Bowen, *Social Responsibilities' of the businessman*, Edition harper& brothers, New York, 1953, p.6.

⁷ Bouyouud.F, op.cit, p.17.

⁸ Gond. J et Mullen Bach. A, <<Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétales de l'entreprise>>, Revue des Sciences de Gestion, n°205, Paris, 2004, p. 93.

⁹ Ibid.

À contresens de ce courant affirmant la nécessité pour les entreprises de prendre conscience qu'elles sont responsables de leur activité vis-à-vis de toutes leurs parties prenantes et pas uniquement de leurs actionnaires, Milton Friedman, en 1970, qui est un fervent monétariste, soutient que la responsabilité de l'entreprise est d'accroître ses bénéfices << The Social Responsibility of business is to Increase its Profits >>¹⁰.

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

2. Définitions et dimensions de la RSE :

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

2.1. Définition de la RSE :

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

Cela s'explique principalement par un problème de vocabulaire touchant la notion de RSE. En effet, traduite directement de l'Anglo-Américain <<Corporate Social Responsibility>>¹¹, la formule française la plus courante est <<Responsabilité Sociale de l'Entreprise>>, où le <<S>> signifie tantôt <<sociale>>, tantôt <<sociétale>>. Néanmoins, d'après M. Capron << sous l'effet de l'usage croissant de l'anglais, le terme français (social) a tendance à englober également la dimension sociétale >>¹².

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

Selon le père fondateur de la RSE moderne, Howard Bowen, << la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société >>¹³. En effet, Bowen pense que l'entreprise a des obligations vis-à-vis des différentes parties prenantes et qu'elle doit comprendre l'impact de son action sur son environnement. La RSE doit, ainsi, être un moyen pour les entreprises d'atteindre des objectifs de la société civile tels que : la sécurité des personnes, la qualité de vie, la justice, le développement personnel, le progrès et la stabilité économique ...etc.

¹¹ Rodic .I, op. cit, p.17.

¹² Capron. M, mythes et réalités de l'entreprise, édition la découverte, paris, 2004, p.12.

¹³ Bowen. H, op. cit, p.6.

Tandis que pour A.B.CARROL, <<la responsabilité sociale du business englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, étiqes, que d'autres attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné >>¹⁴ . Autrement dit, l'auteur stipule que la RSE désigne la nécessité pour les entreprises à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques de la société dans leurs cultures, leurs stratégies, ainsi que dans leurs activités, et ce d'une manière transparente et responsable. Par conséquent, ceci se matérialise par la façon d'instaurer des pratiques exemplaires, de créer de la richesse et d'améliorer la société.

Bien qu'une vaste gamme de définitions potentielles soit disponible, celle que l'Union Européenne a présentée, dans son livre vert <<Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises>>¹⁵, est la plus souvent utilisée. En effet, le livre vert définissait clairement la notion de RSE, comme suite : <<la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par l'entreprises des préoccupations sociales et environnementale à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir, davantage, dans le capitale humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes>>¹⁶ .

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

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

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

¹⁴ Rodic. I, op. cit., p.13.

¹⁵ livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.

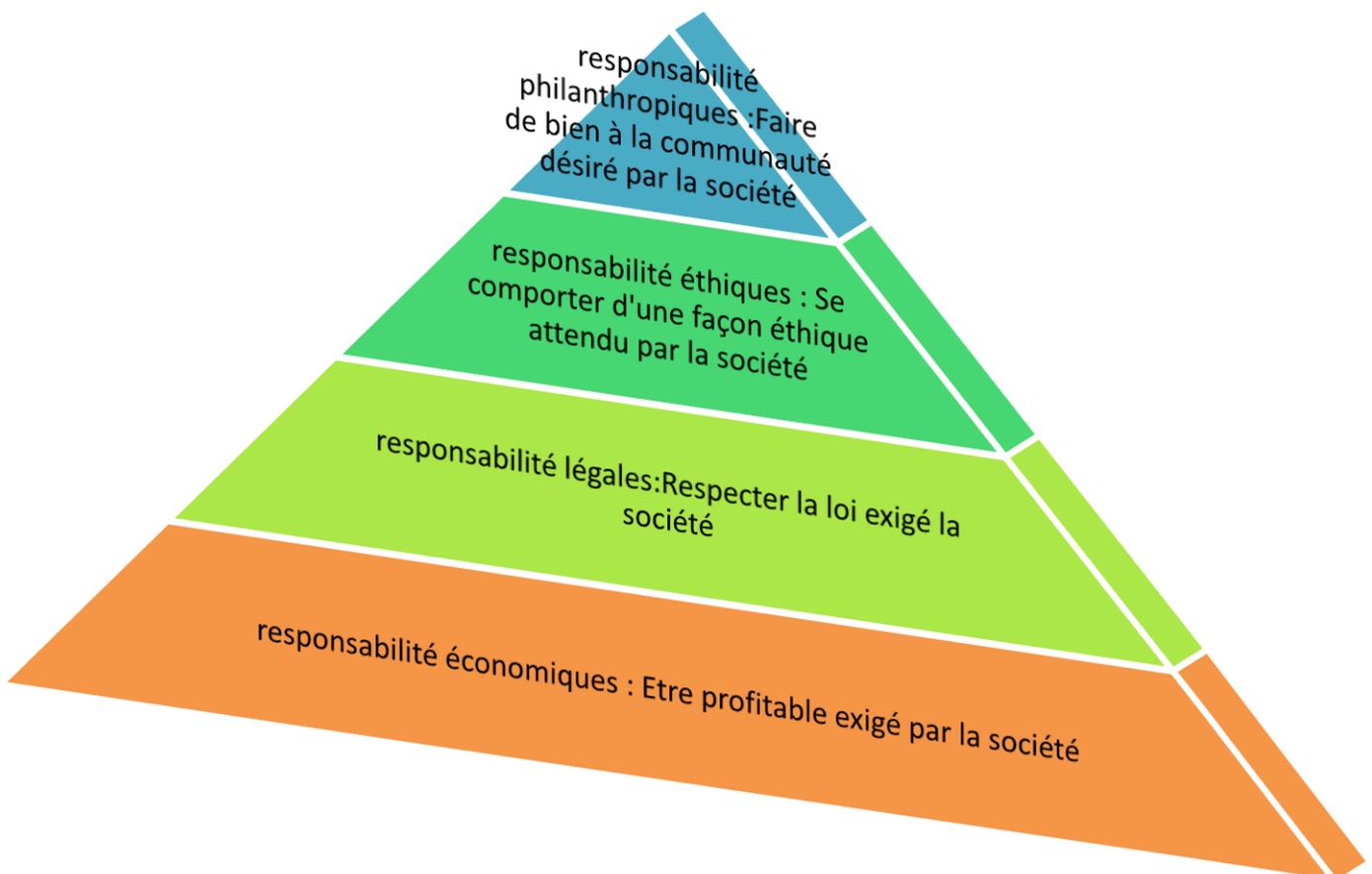
¹⁶ livre vert, op.cit., p.31

2.2. Modélisation de la RSE :

En 1991, Carroll a repris son modèle initial et a établi une nouvelle conceptualisation de la responsabilité sociale des entreprises sous la forme d'une pyramide, qui le plus connu de nos jours comme « la pyramide de Carroll », est un des plus utilisés pour appréhender la RSE.

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

Figure N°01 : pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de CARROLL



Source : Carroll A. (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, No. 34, p. 39-48.

¹⁷ Carroll A. (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, No. 34, p. 39-48.

Les protagonistes du concept de la RSE partagent l'idée que ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la société. Archie B. Carroll, qui est l'un des auteurs les plus connus de ce courant, a classé la responsabilité selon sa nature¹⁸. Il a construit le modèle pyramidal de la RSE en quatre niveaux :

- ❖ 1^{er} niveau, **la responsabilité économique** : l'entreprise se doit, pour exister, de générer des profits économiques.
- ❖ 2^{ème} niveau, **la responsabilité légale** : qui se réfère à la conformité, à l'application et au respect des lois de la société.
- ❖ 3^{ème} niveau, **la responsabilité éthique** : elle se traduit par l'obligation des entreprises de faire ce qui est juste du point de vue de la société et, ainsi, agir en toute honnêteté et transparence.
- ❖ 4^{ème} niveau, **la responsabilité philanthropique ou discrétionnaire** : la dernière responsabilité concerne le champ de la *philanthropie*, qui fait référence aux entreprises citoyennes qui veillent à améliorer la qualité de vie de la société et à préserver les ressources de la communauté.

3. Fondements théoriques de la RSE :

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

À cet effet, plusieurs approches théoriques ont été développées pour décrire et analyser l'interaction des organisations et de la société, ainsi que la façon dont les décisions liées aux problématiques sociales sont entreprises, parmi elles : la théorie des parties prenantes, la théorie néo-institutionnelle et la théorie du contrat social ¹⁹ .

3.1. La théorie des parties prenantes :

Bien que d'autres cadres théoriques soient proposés pour construire l'opérationnalisation de la RSE (la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, les théories sociologique néo-institutionnelles...), la théorie des parties prenantes est devenue une référence incontournable (Reynaud et Dontenwill, 2005 ; Capron et Quairel, 2007)²⁰ .

¹⁸ Rodic. I, op. cit., p.20.

¹⁹ Adjoutat.T, op. Cit, pp.16-18.

²⁰ F.R.Distler, Management &avenir, Édition, Paris, 2010, p.65.

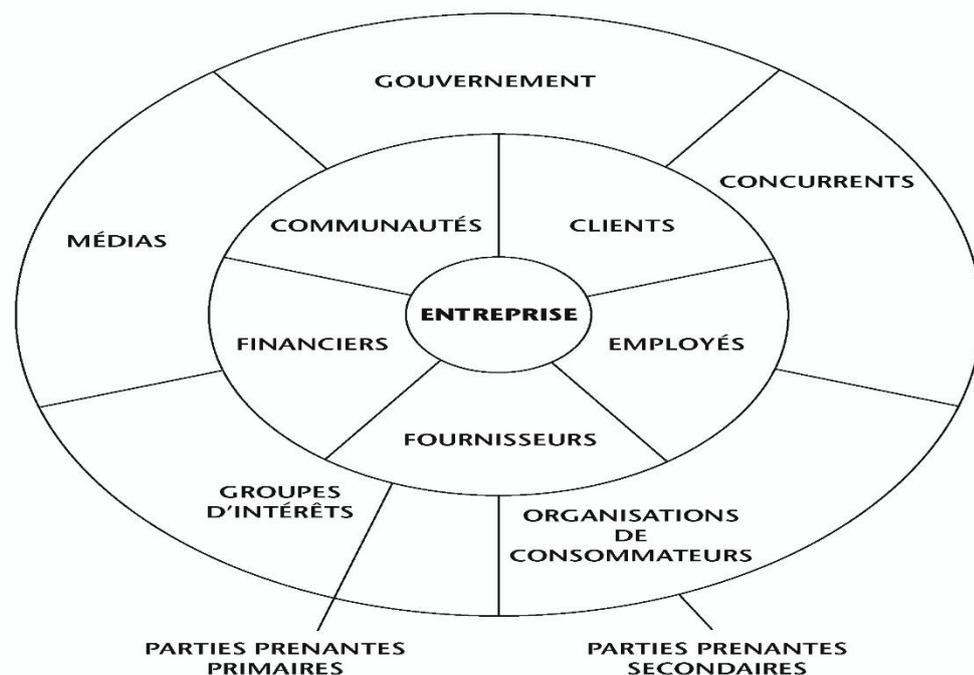
Depuis 1990, EDWARD FREEMAN a popularisé le terme de **Stakeholders** ou parties prenantes, dans une acception au départ extrêmement large : «<individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels>>²¹.

Dans ce sens, on distingue généralement trois catégories de parties prenantes²², à savoir :

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

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

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



Source : Boucher .M et Rendtorff .J, la théorie des parties prenantes en management stratégique, Édition la découverte, Paris, 2014, p42.

²¹ Idem.

²² Boucher .J et Rendtorff .J, la théorie des parties prenantes en management stratégique, Édition la découverte, Paris, 2014, pp.40-45.

Le schéma ci-dessus présente l'interdépendance, la complexité et le grand nombre d'acteurs ayant une influence directe ou indirecte sur la vie de l'entreprise. Ainsi, la théorie des parties prenantes (TPP), stipule que l'entreprise s'insère dans un réseau social caractérisé par une « constellation »²³ d'intérêts concurrents qu'il convient de satisfaire, même s'il apparaît impossible de tout pleinement y répondre. De ce fait, chaque groupe de parties prenantes doit être pris en compte par l'entreprise lors de la définition de ses objectifs et de sa mission.

La stratégie de la TPP, consiste à effectuer des choix et à prendre des décisions engageant une organisation, en ayant conscience des interactions existant entre l'entreprise, son environnement et ses ressources existantes ou potentielles. C'est une activité sollicitant la réflexion et l'action, qui relève de la politique de l'entreprise. En tant que pratique, elle construit progressivement des ensembles d'opportunités et imagine des trajectoires de développement dans un environnement rapidement changeant et partiellement imprévisible.

3.2. La théorie néo-institutionnelle :

La théorie néo-institutionnaliste nous amène cependant à analyser la RSE à travers non seulement le prisme de la normativité mais aussi celui de la légitimité de ses pratiques en tant que réponses institutionnelles aux contraintes de l'environnement. Dans cette perspective, Ménard à 2003 souligne que l'analyse économique néo-institutionnelle repose sur deux concepts clés que sont l'environnement institutionnel et les arrangements institutionnels. L'environnement institutionnel fait référence aux règles du jeu, règles politiques, sociales ou légales édictées par le cadre institutionnel, alors que les arrangements institutionnels renvoient aux modes organisationnels développés par les acteurs dans le cadre des règles données. La lecture normative des pratiques de RSE concentre l'essentiel de son propos sur les règles édictées, qu'elles le soient par un pouvoir légal ou de façon plus volontaire par le phénomène d'une autorégulation ou d'une régulation conjointe des acteurs économiques.

3.3. La théorie du contrat social :

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

En effet, Donaldson et Dunfee ont cherché à justifier l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et son environnement et qui traduit la volonté générale du corps social. L'entreprise dans ce cas est substituée à l'État pour expliquer le droit que la société lui Confère afin d'utiliser ses ressources. Keith et Davis, quant à eux, à travers la notion de « *loi de fer de la responsabilité* » montrent plutôt le caractère obligatoire du contrat entre l'entreprise et la société, et qui s'impose du fait d'un jeu de pouvoir entre les deux. En effet, la société accorde un certain pouvoir pour l'entreprise en contrepartie de ses services, mais il découle de ce transfert de pouvoir un engagement et une responsabilité que l'entreprise doit assumer²⁴.

²³ Capron. M. op. Cit, p. 251.

²⁴ Adjtoutah. T. op. Cit, p. 18.

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

Section 02 : Caractérisation et contextualisation de la RSE

A présent les entreprises prennent en compte les enjeux du développement durable et des parties prenantes dans le respect des lois en vigueur et des normes internationales de comportement, ainsi l'attention est portée sur la manière dont la RSE contribue elle sur l'intérêt générale de l'organisation, pour cela l'organisation traite la mise en pratique de la RSE tant du point de vue stratégique et managérial qu'en ce qui concerne ses implications organisationnelles

Dans cette seconde section l'accent sera mis, premièrement, sur les fondements institutionnelle et normatif de la RSE, deuxièmement, on va aborder les principaux acteurs de la RSE et en fin sur les enjeux et les obstacles afférent à la mise en œuvre de la démarche RSE.

1. Fondements institutionnels et normatifs de la RSE :

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

1.1. Fondements institutionnels de la RSE :

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

1.1.1. Les principes directeurs de l'OCDE :

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) est une organisation internationale, créée en 1961, dont la mission est de promouvoir des politiques d'amélioration du bien-être économique et social dans le monde entier²⁵.

²⁵ ST2s ET TOI, Fiche de présentation de l'OCED. Disponible sur : <https://sites.google.com/site/st2settoi/premiere/pole-1/comment-apprecier-l-etat-de-sante-et-le-bien-etre-social/question-2/fiche-de-presentacion-de-l-ocde>

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

En outre, les principes directeurs de l'OCDE ont été révisés cinq fois depuis leur adoption en 1976, la dernière fois en 2011²⁶. Ces révisions permettent de s'assurer que ces prémisses demeurent un outil pertinent de promotion d'une conduite responsable des entreprises, en prenant en compte les changements du paysage économique.

En effet, ces principes directeurs fournissent un cadre reconnu à l'échelle internationale, favorisant l'adoption par les grandes entreprises de comportements socialement responsables dans le contexte de la mondialisation. Dans les versions révisées de 2000 et 2011, ces principes accordent une place importante aux éléments liés à la RSE. Depuis l'an 2000, l'OCDE publie chaque année un rapport décrivant les mesures prises par les gouvernements pour respecter leur engagement avec, certaines années, une attention particulière portée à une thématique spécifique, par exemple le rapport de 2004 se concentre sur les questions environnementales²⁷.

1.1.2. Le Global Compact de l'ONU :

À la différence des principes directeurs pour lesquels les États sont les signataires et jouent ensuite un rôle de relai auprès des entreprises en traduisant ces principes en recommandations, le Pacte Mondial (ou Global Compact) de l'ONU est une initiative qui s'adresse directement aux dirigeants des entreprises. Les prémisses de cette résolution remontent au forum économique de Davos en 1999²⁸.

Lancé par Kofi Anna en juillet 2000, le Pacte Mondial se donne pour ambition de responsabiliser les entreprises afin qu'elles prennent davantage en compte les impacts sociaux et environnementaux liés au processus de mondialisation. Le Pacte Mondial demande, ainsi, aux entreprises d'adopter, de soutenir et de mettre en place, au sein de leurs sphères d'influences, un ensemble de valeurs fondamentales relatives à quatre grands domaines²⁹, à savoir : les droits de l'Homme, les conditions de travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Ces quatre domaines sont ensuite déclinés en dix principes.

²⁶ OCDE, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Disponible sur : <https://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/2011102-fr.pdf>

²⁷ OCDE, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, l'OCDE, Paris, 2011, p. 11.

²⁸ Le Pacte Mondiale des nations unies (GOLABL COMPACT), initiation au reporting extra-financier.

Disponible sur : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france>

²⁹ Ibid.

Par ailleurs, le Pacte Mondial n'est pas un instrument de réglementation mais une initiative volontaire des entreprises qui s'engagent à prendre des mesures pour modifier leur fonctionnement, de façon à intégrer ces principes dans leurs stratégies et dans leurs activités quotidiennes. Ainsi, les entreprises impliquées dans ce processus signent un accord appelé « Communication sur le progrès »³⁰, par lequel elles s'engagent à produire un rapport annuel décrivant les modalités de leur mise en œuvre des principes du pacte mondial, ainsi qu'un exemple de bonne pratique rendant compte de leurs progrès.

Réellement, bénéficiant d'une bonne visibilité et de la forte caution des Nations Unies, le Pacte Mondial a, immédiatement, été soutenu par une cinquantaine de groupes multinationaux, aujourd'hui ce sont près de 4700 entreprises qui adhèrent à ce Pacte, malgré la décision prise par les Nations Unies, en 2008, d'exclure certaines entreprises participantes qui n'avaient pas fait preuve de réels engagements écologiques et sociaux pendant plusieurs années consécutives³¹. Ainsi, l'organisation veut s'assurer du réel engagement des entreprises en maintenant cette menace d'exclusion comme moyen de pression sur les entreprises adhérentes.

1.1.3. L'Organisation International de Normalisation :

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), associant 170 pays, a été créée à la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946 afin de faciliter l'unification internationale des normes industrielles. Ainsi, l'ISO est une fédération internationale d'organismes de normalisation regroupant 162 instituts nationaux, à l'instar de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), dont le secrétariat central, situé à Genève, assure la coordination de l'ensemble³².

En effet, l'ISO est le plus grand producteur et éditeur mondial de normes internationales, qui permet, ainsi, d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins plus généraux de la société. À cet égard, cette organisation internationale souhaite se positionner en « réservoir » d'idées pour toute organisation souhaitant allier développement durable et responsabilité sociétale. Ce projet a été initié en 2001 par des organisations de consommateurs inquiets face aux pratiques de certaines multinationales et des conséquences que cela pouvait avoir sur les conditions de travail et de vie des populations. Ainsi, l'une des nombreuses normes ISO, applicable au strict domaine de la RSE est la norme ISO 26000³³, ayant pour objectifs d'aider une organisation à prendre en charge ses responsabilités sociétales, et ce en fournissant des lignes directrices pour rendre opérationnelle la RSE au sein des organisations, notamment au sein des entreprises.

³⁰ Agence ICOM, communication sur le progrès : GLOBAL COMPAT. Disponible sur : <file:///C:/Users/pc/Downloads/Documents/doc1-142.pdf>.

³¹ Pacte mondial des Nations Unies l'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale, Bureau du Pacte mondiale des nations unies, 2008, p. 5.

³² ISO, À propos de l'ISO. Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/about-us.html>.

³³ Helfich, V, << Peut-on normaliser effacement la RSE et ses pratiques ? : Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale>>. Revue de l'organisation responsable, Vol.5, n°1, Paris, 2010, p. 54.

1.1.4. Le livre vert de l'Union Européenne :

L'Union Européenne a également développé à l'échelle régionale un outil incitant les entreprises à s'engager volontairement dans une démarche de transparence et de responsabilité. Ce document, appelé livre vert, a pour vocation de « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Publié dans sa première version en juillet 2001, son but est de renforcer le débat autour de la thématique de la RSE en insistant sur la nécessité de l'implication des entreprises, qui « doivent collaborer avec les pouvoirs publics pour trouver des moyens innovants de faire progresser leurs responsabilités sociales »³⁴.

Le livre vert couvre, ainsi, un nombre important de sujets, tels que : les restructurations d'entreprises dans une optique socialement responsable, la promotion d'un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que les codes de conduite et droits sociaux au sein de l'entreprise. Concrètement, ce livre vert est composé de deux parties : une section "interne" consacrée à la pratique de la RSE impliquant les employés sous l'angle de la santé et de la sécurité, entre autres ; et une section "externe" traitant de la RSE du point de vue de toutes les parties prenantes (collectivités locales, communauté internationale, partenaires commerciaux)³⁵.

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

1.2. Fondements normatifs de la RSE :

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

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

³⁴ Livre vert, op. Cit, p.3.

³⁵ Ibid.

Tableau N°01 : Synthèse des référentiels de la RSE

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

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

1.2.1. Principes généraux et acteurs de la RSE :

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

1.2.1.1. Principes généraux de la RSE :

Lorsqu'une organisation aborde et pratique la responsabilité sociale, son objectif primordial est de maximiser sa contribution au développement durable. Dans cette intention, bien qu'il n'y ait pas de liste définitive des principes de la RSE, il convient que les organisations prennent en compte les sept principes énoncés par la norme ISO 26000 soulignés ci-après, afin d'intégrer une démarche de responsabilité sociale³⁶ :

1.2.1.1.1. La redevabilité :

Le principe est le suivant : « il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement. »³⁶. En effet, ce principe suggère que l'organisation accepte un examen approprié de ses activités et le devoir de réponse correspondant.

Ainsi, la redevabilité implique d'une part, pour la direction l'obligation de pouvoir répondre des intérêts des mandants de l'organisation et d'autre part, pour l'organisation l'obligation de pouvoir répondre du respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités. De plus, la redevabilité de l'impact général de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, implique également que le degré jusqu'auquel l'organisation est comptable de ses décisions et activités envers ceux qui en sont affectés, ainsi qu'envers la société en général, varie en fonction de la nature de l'impact exercé et des circonstances.

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

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

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

³⁶ ISO, norme internationale ISO26000 : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, les éditions ISO/TMB, Suisse, 2010, pp. 12-16.

³⁷ Idem, p. 12.

1.2.1.1.2. La transparence :

Le principe est le suivant : << il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement>>³⁸.

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.

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

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

1.2.1.1.3. Comportement éthique :

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

Ainsi, une organisation doit favoriser activement l'adoption d'un comportement éthique³⁹:

- ✓ 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 ;
- ✓ En établissant et en entretenant des mécanismes de surveillance et des contrôles pour mettre en place un comportement éthique, le vérifier et le soutenir.

³⁸ ISO, op. Cit, p.13.

³⁹ ISO, op. Cit, p. 14.

1.2.1.1.4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes :

Le principe est le suivant : « il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde. »⁴⁰.

Bien que les objectifs de l'organisation puissent se limiter aux intérêts de ses propriétaires membres, clients ou mandataires sociaux, d'autres individus ou groupes peuvent, également, avoir des droits et exprimer des demandes ou des intérêts spécifiques qu'il convient de prendre en compte. Collectivement, ces individus ou groupes constituent les parties prenantes de l'organisation. À cet égard, il convient que l'organisation identifie et tienne pleinement compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation et réponde, en conséquence, aux préoccupations que celles-ci expriment.

1.2.1.1.5. Respect du principe de légalité :

Le principe de légalité se réfère à la primauté du droit et, en particulier, à l'idée d'une part, qu'aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autre part, que les pouvoirs publics y sont également soumis⁴¹. Ce principe sous-entend généralement que les lois et la réglementation sont écrites, diffusées publiquement et appliquées de manière équitable conformément à des procédures établies.

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

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

1.2.1.1.6. Prise en compte des normes internationales de comportement :

Ce principe stipule qu'il convient qu'une organisation prenne en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité⁴². 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.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ ISO, op. Cit, p. 15.

⁴² Ibid.

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.

1.2.1.1.7. Respect des droits de l'Homme :

Le principe est le suivant : « il convient qu'une organisation respecte les droits de l'Homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité »⁴³. 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).

1.2.1.2. Acteurs de la RSE :

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

1.2.1.2.1. L'État :

Dans les systèmes démocratiques, où l'opinion publique est sensible aux arguments environnementaux, les élus se doivent d'agir en matière de RSE. Pour cela, ils ne sont pas dépourvus de moyens d'action, économiques et réglementaires, vis-à-vis des entreprises. Ainsi, sur le plan national et international, l'État se présente de plus en plus comme un acteur responsable dans les domaines sociaux et environnementaux⁴⁴.

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

⁴³ ISO, op. Cit, p. 16.

⁴⁴ Depret. M. H. et al, Développent Durable et responsabilité sociale des acteurs Édition le harmattan, Paris, 2009, p. 29.

En outre, l'État édicte, par ailleurs, de nombreuses lois et réglementations, qui peuvent inciter à « produire responsable » et faciliter la prise de responsabilité des entreprises. Ces dispositifs normatifs sont plus ou moins incitatifs ou contraignants, tel que : les réglementations sur les systèmes d'épuration, obligation d'embaucher des salariés handicapés⁴⁵... etc. En adhérant à des réglementations et traités internationaux destinés à promouvoir la responsabilité sociale ou environnementale, l'État incite à la responsabilité de tous les acteurs de la société.

1.2.1.2.2. Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) :

La montée en puissance des multinationales a eu pour corollaire le développement quantitatif et qualitatif d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), ayant pour but de réguler les excès du capitalisme du marché. Seulement, toute ONG répond à certaines caractéristiques constitutives, entre autres, il s'agit d'une entité de droit privé, à vocation internationale ayant des activités visant le bien commun, dont la finalité est purement désintéressée⁴⁶.

En effet, les ONG, seules ou en partenariat avec d'autres acteurs, notamment les syndicats, participent également à l'impératif de la RSE de trois manières complémentaires. Tout d'abord, en prônant une consommation plus responsable. Ensuite, en incitant les entreprises et les autres acteurs de la société à adopter des comportements socialement et écologiquement responsables. Enfin, en faisant preuve, auprès des grandes entreprises cotées, d'un activisme actionnarial sociétal ou en promouvant les investissements éthiques ou socialement responsables⁴⁷. De ce fait, les démarches d'action de ces organismes reposent, ainsi, soit sur l'instauration d'un partenariat avec les entreprises en vue de mettre en place certaines initiatives en matière de RSE, soit en faisant pression sur les sociétés par l'intermédiaire des consommateurs ou des actionnaires.

Les ONG disposent, à cet effet, de nombreux outils alliant dialogue et concertation. Leurs actions vont de l'information au boycott de certains produits, tels que : les organismes génétiquement modifiés, de certaines entreprises ou de certains pays, comme : l'Afrique du Sud du temps de l'apartheid, en passant par des campagnes de sensibilisation, de prévention ou de formation, des partenariats avec d'autres acteurs et un activisme médiatique ciblé. Les ONG ont, également, un important pouvoir normatif puisque certaines d'entre elles sont à l'origine de nombreux labels, normes et standards, nationaux ou internationaux, en matière de RSE⁴⁸.

⁴⁵ Depret. M. H et al, op. Cit, p. 32.

⁴⁶ Descolonges. M et saincy. B, les entreprises seront-elles un jour responsable ?, Édition la dispute, Paris, 2004, p.97.

⁴⁷ Depret. M.H, et al, op. Cit, p.38.

⁴⁸ Depret. M.H et al, op. Cit, p.39.

1.2.1.2.3. Les organisations de consommateurs :

De nos jours, les consommateurs ont un rôle important à jouer pour encourager les entreprises à adopter un comportement socialement responsable. En effet, les consommateurs s'enquièrent, de plus en plus, des conditions sociales et environnementales dans lesquelles ont été fabriqués les produits qu'ils consomment et deviennent ainsi des « consomm'acteurs »⁴⁹. Dès lors, ces acteurs ont divers moyens d'action pouvant influencer les entreprises à intégrer une approche RSE. Ces actions se matérialisent, notamment, par l'achat de produits respectant les dimensions sociales et environnementales et le boycott des autres produits. C'est ce qui est qualifié de démarche de consommation responsable ou éthique.

Cette démarche n'est, cependant, possible que si les consommateurs disposent de l'information nécessaire à leur choix. C'est le rôle que se donnent les organisations de consommateurs⁵⁰ qui sont, de plus en plus, nombreuses à aider à ce choix en publiant des renseignements sur les produits consommés et en établissant des tests comparatifs de produits comportant des indications sociales ou écologiques.

1.2.1.2.4. Les organisations syndicales :

Les syndicats ont l'avantage d'avoir une présence permanente dans l'entreprise. Ils apparaissent, ainsi, comme des tiers susceptibles de contrôler et d'alerter l'opinion publique en cas d'abus de la part de l'entreprise. En effet, si les syndicats semblent des acteurs incontournables de la défense de la dimension sociale au niveau international, ils n'ont pas tout de suite intégré le mouvement de la RSE, percevant longtemps la référence au développement durable comme inutile. Toutefois, face à la nécessité et à l'expansion des pratiques de la RSE, les syndicats ont cherché à développer un standard en la matière. Dans ce sens, la Confédération Internationale des Syndicats Libres (CISL) a défini, en 1997, un « code de conduite-modèle » pour les entreprises souhaitant se lancer dans la RSE, qui a ensuite été adopté par un certain nombre d'ONG. D'autres initiatives, telles que la conclusion d'« accords-cadres » par secteur, entre certaines entreprises et les Fédérations Syndicales Internationales ont été élaborées⁵¹.

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

⁴⁹Marketing durable, consom'acteur. Disponible sur : <http://www.marketingdurable.net/consomateur>.

⁵⁰ Depret.M.H et al, op. Cit, p. 40.

⁵¹ Depret.M.H et al, op. Cit, p. 41.

1.3. Enjeux et obstacles de la RSE :

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

1.3.1. Les enjeux de la RSE :

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

1.3.1.1. Les enjeux stratégiques de la RSE :

La RSE est un enjeu stratégique dans la mesure où elle permet d'améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise, ainsi que la fidélité des consommateurs⁵². En effet, si ces derniers restent sensibles aux arguments classiques de vente, comme le rapport qualité/prix, ils demeurent, de plus en plus, intelligibles à l'image d'une entreprise responsable, engagée, voire, solidaire.

Concrètement, s'engager dans une démarche RSE peut être un moyen d'obtenir un meilleur ancrage au niveau local, qui peut favoriser la fidélisation des clients, étant donné que les entreprises trouvent leurs clients directement dans leurs communautés de proximité. Ainsi, tisser des liens avec cette communauté et les autorités locales, en participant aux activités locales et en limitant les nuisances pour les riverains, permet à l'entreprise d'augmenter son capital social⁵³ et, par conséquent, de créer une relation de confiance avec la société.

Il faut également noter, qu'une entreprise responsable a de meilleures chances d'entretenir de bonnes relations avec ses partenaires d'affaires, dont les fournisseurs et, éventuellement, les sous-traitants⁵⁴. À cet effet, établir des liens durables de confiance peut faciliter les transactions, voire les accélérer.

De plus, il est important de souligner que les exigences de la RSE peuvent se transformer en directives ou en réglementations⁵⁵. Ainsi, les entreprises en avance dans les domaines sociaux et environnementaux, qui vont au-delà du simple respect de la législation, se démarquent des autres entreprises, entre autres des concurrents, ce qui leur facilite l'obtention de contrats et peut, dès lors, leur permettre de gagner des parts de marché considérables.

⁵² Bergeron. P, la gestion dynamique : concepts, méthodes et applications, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006, p.839.

⁵³ Torrès. O, les PME, Édition Dominos Flammarion, Paris, 1999, p.71.

⁵⁴ Iglén. J et Joras. M, la responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel, Édition organisation, Paris, 2002, p.14.

⁵⁵ Ferone. G, << origines et enjeux de la notation sociale et environnementale >>, in problèmes Economiques, n°2863, Paris, 2004, pp.53-56.

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

1.3.1.2. Les enjeux économiques de la RSE :

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

En effet, une entreprise responsable sait maîtriser ses coûts environnementaux. Dès lors, le management environnemental et les économies d'énergie sont le résultat d'une diminution des consommations de l'entreprise⁵⁶. L'exemple le plus intuitif, dans ce sens, est la chasse au gaspillage qui est mise en œuvre pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources. Cette pratique a, par conséquent, un impact économique positif immédiat sur l'entreprise, car elle permet à la fois une performance environnementale et un rendement financier.

De plus, la RSE présente un autre avantage économique pour les entreprises, dans la mesure où, de nouvelles opportunités commerciales peuvent naître grâce à son implication de dans des activités nouvelles ou réorientées⁵⁷. Il s'agit, par exemple, de se positionner sur des marchés porteurs, notamment en matières d'innovations environnementales, ou de créer des produits correspondant à de nouvelles attentes, et ce en exploitant des niches de marché qui débouchent aujourd'hui sur des réussites économiques, à l'instar de l'alimentation biologique.

En outre, s'engager dans une stratégie d'entreprise plus responsable aboutit souvent à la remise en question de l'organisation même de l'entreprise. En effet, au cours du développement d'une démarche de RSE, les acquis sont revisités, c'est particulièrement le cas pour les entreprises qui souhaitent obtenir une certification ISO 9001 ou autres. Ainsi, avant d'être certifiée et chaque année après la certification, l'organisation de l'entreprise est étudiée et remise en question dans une perspective d'amélioration continue⁵⁸. Par conséquent, le chef d'entreprise est en mesure de noter les défaillances, il peut alors y remédier, ce qui se révèle être souvent à l'origine de gain de productivité et de réduction des coûts, notamment des coûts de non-qualité, permettant, ainsi, d'optimiser la performance économique d'une entreprise⁵⁹.

⁵⁶ Laville. E, l'entreprise verte, Édition village mondial, Paris, 2002, p. 131.

⁵⁷ la franchise CUBINK, << commerce éthique : un potentiel énorme, dans la tribune des entrepreneurs>>, n° 5, juni2007, pp. 74-75.

⁵⁸ Fauconnet. C-Mémoire de master, les petites et moyennes entreprises face à leur responsabilité sociétale, université lumière lyon2, 2007, p. 38.

⁵⁹ Ferone.G et al, ce que développement durable veut dire : comprendre, comment faire, prendre du recul, Édition organisation, Paris, 2003, p. 124.

1.3.1.3. Les enjeux de la RSE liés aux ressources humaines :

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

Aujourd'hui, il semble beaucoup plus facile de mobiliser les individus autour du respect de l'environnement, du souci des générations futures et du contrat social qu'avec des objectifs économiques⁶⁰. À cet effet, la RSE dans une entreprise peut être un facteur de différenciation pour une personne en recherche d'emploi. Le recrutement peut être, ainsi, facilité, dans la mesure où, les valeurs sociales et environnementales respectées par l'entreprise deviennent un critère déterminant pour le choix d'un employeur.

Lorsqu'une entreprise s'engage dans la RSE, les salariés y adhèrent également, ils se sentent utiles, ce qui représente un important élément de motivation. En effet, si les politiques et actions de la RSE sont bien diffusées au sein de l'entreprise, elles constitueront un facteur d'identification et renforceront la fierté d'appartenance des salariés⁶¹. Ceci entraînera, dès lors, un renforcement de la culture de l'entreprise engendrant, ainsi, un climat de confiance en son sein, qui suscitera des aboutissements positifs sur l'engagement et la loyauté du personnel et développera, par conséquent, l'efficacité globale de l'entité.

En outre, une démarche RSE peut renforcer encore davantage le dialogue entre les dirigeants et leurs collaborateurs. En effet, une plus grande transparence est exigée au sein de l'entreprise lors de sa mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale. Ainsi, un dirigeant responsable doit permettre, à titre d'exemple, à ses salariés de s'exprimer sur l'organisation du travail, de participer aux décisions concernant les conditions de travail...etc. De cette manière, les salariés se sentent considérés, ce qui limitera l'apparition de conflits sociaux⁶².

De plus, la réorganisation de l'entreprise, qui est souvent liée à la mise en place de la RSE, contribue à améliorer les conditions de travail pour l'ensemble du personnel et également à réévaluer les règles de sécurité appliquées en son sein⁶³. À cet égard, si les entreprises améliorent l'environnement dans lequel elles évoluent, il en résulte une plus grande prospérité à long terme. Les programmes de qualité de vie au travail, par exemple, permettront aux employés de travailler dans un milieu plus agréable, ce qui augmenterait leur productivité, tout en réduisant le taux de renouvellement et d'absentéisme dans l'entreprise.

⁶⁰ De Perthuis.C, la génération future a-t-elle un avenir ?, Édition belin, Paris, 2003, p. 83.

⁶¹ Jounot.A, 100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable, Édition AFANOR, Paris, 2010, p. 16.

⁶² Lassalle Saint-Jean.C et al, la société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives, Éditions organisation, Paris, 2007, p. 104.

⁶³ Fauconnet.C, op. Cit, p. 39.

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

1.3.2. Les obstacles de la RSE :

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

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

1.3.2.1. Des ressources difficiles à mobiliser :

Ces ressources difficilement mobilisables pour les PME sont de différents ordres. En effet, il ne s'agit pas seulement des moyens financiers, mais également des moyens humains et des ressources en temps⁶⁴. Ainsi, à la différence de la grande entreprise, les PME doivent faire face à un manque de ces trois moyens, dans le cas où elles souhaitent s'impliquer dans une démarche responsable.

1.3.2.2. Une organisation spécifique peu propice à une démarche de RSE :

La propriété et la direction de l'entreprise, étant souvent confondues dans une PME, dans la mesure où son organisation est concentrée autour du chef d'entreprise⁶⁵, ce dernier subit, dès lors, peu ou pas du tout la pression des actionnaires au sujet de la RSE. Ajoutons à cela, l'absence d'influence syndicale qui incite rarement ce chef d'entreprise à s'engager dans des pratiques socialement responsables. Or, il ne peut pas y avoir de RSE si les salariés n'ont pas la possibilité de s'exprimer. En outre, les contraintes des autorités publiques seraient moindres sur les PME que sur les grandes entreprises, en particulier en matière d'environnement.

⁶⁴ Observatoire des PME européennes, <<les PME et les responsabilités sociales et environnementales>>, Édition DG entreprises, pays Bas, 2002, pp. 45-46

⁶⁵ Torrès.O, op. Cit, p. 65.

Conclusion :

La RSE est l'une des thématiques qui mobilisent les communautés, tant politique, économique, sociale qu'universitaire. Elle est intrinsèquement liée au concept de développement durable et soutenable. Cette interaction est l'une des clés de la capacité d'adaptation des sociétés aux enjeux du développement durable.

La RSE est souvent liée à la performance globale de l'entreprise. À ce titre, les entreprises doivent être conscientes du risque qu'elles encourent à ne pas se saisir de ces nouvelles responsabilités. Il en est de même pour les PME, qui sont bien souvent parties prenantes d'une chaîne de valeur, d'un écosystème beaucoup plus large. Elles se trouvent de plus en plus face à des exigences en matière de RSE.

L'idée générale est que la RSE intègre des objectifs sociaux et environnementaux dans ses choix managériaux. Il est question de prendre en compte dans les décisions stratégiques et opérationnelles les attentes de toutes les parties prenantes. Cela nécessite l'adoption de nouveaux modèles de management et le changement de système de valeurs des organisations. La performance implique donc le maintien du couple rentabilité ou responsabilité sociale.

Chapitre II

RSE SELON LA NORME
ISO 26000

Introduction

La RSE selon Donham, « l'enjeu majeur de notre temps est [...] d'apprendre comment vivre ensemble avec des responsabilités nouvelles, des problèmes nouveaux et des pouvoirs nouveaux sur la nature, et ce au milieu d'un environnement dont la principale caractéristique est un état de changement dont la rapidité nous effraie. [...] Nous avons à apprendre comment agir avec le changement lui-même. » Ainsi certaines entreprises sont devenues plus responsables, à présent elles se préoccupent davantage d'être éthiques et prêtes à assumer les conséquences de leurs activités sur la société et l'environnement et d'autres qui sont contraintes par la réglementation.

La norme ISO 26000 relative à la démarche RSE est une nouvelle norme fondamentale porteuse d'une logique de cohérence d'ensemble des actions, qui traduit et formalise une sorte de bon sens collectif, en présentant les attentes de la société. Sachant que la norme ISO 26000 n'est pas certifiante mais elle propose juste un guide de mise en œuvre pratique d'une politique RSE et d'un management du développement durable dans une logique d'amélioration continue, d'année en année.

Après avoir exposé dans le premier chapitre les généralités sur la RSE, on va aborder dans le deuxième chapitre la RSE selon la norme ISO 26000, dans la première section, on mettra l'accent, sur le contenu de l'ISO 26000 et les éléments constitutifs qui ont été apportés au fur à mesure de son processus d'élaboration, puis dans la deuxième section on va voir l'intégration de la RSE au sein d'une entreprise au regard de l'ISO 26000.

Section 01 : la norme ISO 26000

La normalisation de la RSE joue un rôle important (Gond et Igalens, 2008) car elle répond à la fois au besoin des entreprises préférant les solutions volontaires à la réglementation ainsi qu'au besoin de régulation dans le cadre de la gouvernance mondiale.

Dans la première section, on va mettre l'accent, sur le contenu de l'ISO26000 et les éléments constitutifs qui ont été apportés au fur à mesure de son processus d'élaborations.

1. Définition de la norme ISO26000 :

La norme ISO 26000 est le référentiel de base en matière de RSE publiée en 2010, après plusieurs années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier. Des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration. Donc elle est représentée comme un consensus international et propose en cela des lignes directrices harmonisées sur les principes, les questions centrales, et les domaines d'actions relatifs à la responsabilité sociétale des organisations⁶⁷.

En outre, la norme ISO 26000 vise les organisations de tous types et quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation. Le secrétaire général de l'ISO, Rob Steel, remarque : « ...que ce soient des entreprises ou des organisations du secteur public. Agir d'une manière socialement responsable n'est plus une option. Cela devient une exigence de la société dans le monde entier... la norme ISO 26000 est fondée sur la contribution de toutes les parties prenantes, y compris les pays en développement, les entreprises, les gouvernements, les consommateurs, le monde du travail, les organisations non gouvernementales et d'autres encore. »⁶⁸.

Par ailleurs, la norme ISO 26000 ne fait pas la certification car elle ne fixe pas des exigences sur la base desquelles une conformité peut être certifiée, l'ISO 26000 « n'est pas destinée ni appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle » (Une déclaration d'un rédacteur). Elle fournit seulement des lignes directrices, des conseils et une méthode pour définir et agir sur la responsabilité sociétale des organisations.

3.4. Structure de la norme ISO 26000 :

À travers ce schéma on va montrer les différents articles qui composent la norme ISO 26000 :

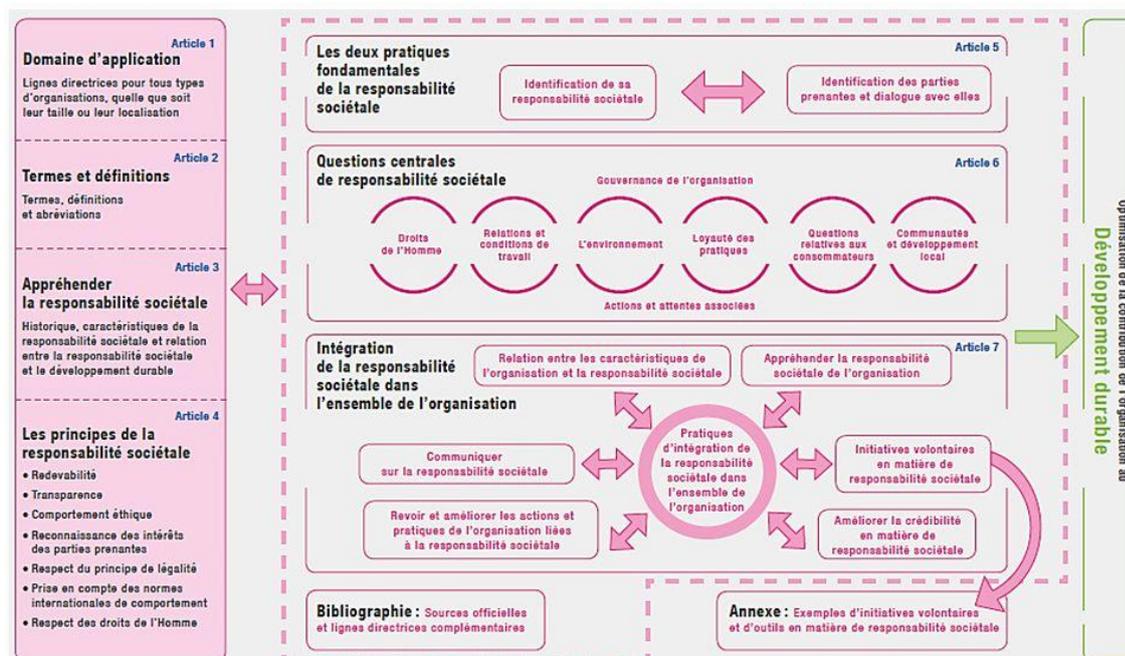
⁶⁷ ISO 26000, responsabilité sociétale disponible sur : <http://www.ISO.org>.

⁶⁸ WHITEPAPER, A4 ISO 26000. Disponible sur : <http://www.sgsgroup.fr>

Figure 3 : l'ensemble de la norme ISO 26000

Vue d'ensemble de la norme ISO 26000

Source: norme ISO 26000 (2010)



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

2. Présentation du projet de norme ISO 26000 :

ISO 26000 will be the first common frame of reference of its kind and will become very important to many people. ISO, as the world's leading standards organization, is pleased to facilitate this effort and will be proud to include the future ISO 26000 in its portfolio. ISO 26000 is for all types of organization and the standard will help to answer a central question: what does social responsibility mean for an organization? An important element is stakeholder engagement. Therefore, ISO/TMB attaches great importance to the fact that a social and broad approach is being taken in developing the standard, implying that all stakeholder categories are given opportunity and access. The TMB is also vigilant that the participation of developing countries, in particular, is being supported both organizationally and financially {...} ⁶⁹.

Cette citation du Président du TMB de l'ISO traduit bien le défi que représente l'élaboration d'une norme internationale de RS, que ce soit pour les entreprises et leurs parties prenantes mais aussi pour l'organisme. Nous mettons en contexte l'élaboration de la norme en rappelant dans un premier temps la mission de l'ISO, puis en retraçant l'historique du processus ISO 26000 avant d'expliquer le fonctionnement de son processus de développement.

⁶⁹ Citation de Jacom Hlmlblad, Président du technical Management Board (TMB) de l'ISO, 2009. P.I.

3. Les questions centrales de responsabilité sociétale :

La norme ISO26000 aborde sept questions centrales de responsabilité sociétale qui sont représentées dans le schéma ci-après :

Figure 4 : les sept questions centrales



Source : Vincent MAYMO et Geoffroy MURAT, (la boîte à outils du développement durable et de la RSE), Édition, France, 2017, p. 180.

3.1. Gouvernance de l'organisation :

La norme ISO 26000 définit la gouvernance de l'organisation ainsi «la gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. la gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus définis, et des mécanismes

informels, émergeant en fonction des valeurs et de culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation.[...] .

Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membre, mandataires sociaux ou d'autre) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. »⁷⁰.

En outre, la gouvernance de l'organisation est essentielle dans tout type d'organisation, car elle est le centre de la prise de décision au sein de l'organisation. On peut tirer huit domaines dans l'organisation qui sont à titre d'exemple seulement, car elles ne sont pas d'écrite explicitement dans la norme ISO 26000.

Les huit domaines qui caractérisent la gouvernance de l'organisation sont comme suite⁷¹ :

1. Principes, vision et valeur ;
2. Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la RS ;
3. Déploiement de la RS ;
4. Surveillance des performances ;
5. Amélioration de l'organisation ;
6. Application du principe de redevabilité ;
7. Relation avec les PP (parties prenantes) ;
8. Respect des lois ;

3.2. Droit de l'homme :

Les droits de l'homme sont considérés comme des droit fondamentaux de chaque homme où chaque personne. « Tous les êtres humains naissent égaux en dignité et en droit » (ONU, 1948, article premier). On compte deux grandes catégories de droit de l'homme (ou droit de la personne), la première regroupe les droits civils et politiques et comprend des droits comme : le droit à la vie et à la liberté, l'égalité face à la loi, la liberté d'expression, la seconde englobe les droits économiques, sociaux et culturel, dont les droits : au travail, à la nourriture, à la santé, à l'éducation, à la sécurité sociale.

La norme ISO 26000 insiste sur l'importance de l'être humain. Par ailleurs la norme propose plusieurs domaines d'actions pour l'organisation en termes de droit de l'homme, qui sont comme suite :

⁷⁰ LUCIE26000, (engagé et responsable). Disponible sur : <http://www.labellucie.com>.

⁷¹ Aubru.M et al, ISO26000 responsabilité sociétale : comprendre, déployé et évaluer, Édition AFNOR, Paris, 2010, pp. 107-108.

- Devoir de vigilance ;
- Situations présentant un risque pour les droits de l'homme ;
- Prévention de la complicité ;
- Remédier aux atteintes aux de droit de l'homme ;
- Discrimination et groupe vulnérable ;
- Droits civils et politiques ;
- Droits économiques, sociaux et culturels ;
- Principes fondamentaux et droit au travail ;

3.3. Relation et condition de travail :

Cette question centrale met l'accent sur l'être humain, et la relation entre les parties prenantes, les salariées et leurs représentants. Il doit se manifester dans tous les types de négociations, consultations ou échanges. L'organisation doit également entreprendre des actions visant à la protection et à l'intégration des « groupe vulnérable »⁷².

En appuyant sur les fondamentaux droits de l'homme et les droits fondamentaux au travail, la norme ISO 26000 détermine plusieurs domaines d'action pour l'organisation en matière de relation et condition de travail :

- Emploie et relation ;
- Conditions de travail et protection sociale ;
- Dialogue social ;
- Santé et sécurité du travail ;
- Développement du capital humain ;

3.4. L'environnement :

Chaque organisation quel que soit son type, sa taille, sa localisation ou sa structure impacte et menace l'environnement de façon négative par son activité, Pour cela, l'organisation doit limiter au minimum ses impacts sur l'environnement.

En outre, la norme propose certains principes afin que toute organisation responsable les utilise, ces principes sont présentés ci-après :

⁷² 14PAPL1 introduction à ISO26000, p.10. Disponible sur : <http://diplomatie.gouv.fr>.

⁷³ Aubru.M et al, ISO26000 responsabilité sociétale : comprendre, déployé et évaluer, Édition AFNOR, Paris, 2010, p. 151.

- La responsabilité environnementale de l'organisation : assurer et limiter ses impacts négatifs sur l'ensemble de la biosphère.
- Le principe de précaution : prévenir les dommages environnementaux en l'absence de connaissances sur les conséquences de mesure prises...
- La gestion du risque pour l'environnement : évaluer systématiquement l'impact de l'organisation sur l'environnement, pour limiter ses impacts...
- Le principe pollueur-payeur : supporter les coûts liés aux impacts environnementaux négatifs de l'organisation et préférer la prévention pour limiter les conséquences des activités de l'organisation.

La norme propose plusieurs domaines d'action pour l'organisation en matière environnemental :

- ✚ Prévention de la pollution ;
- ✚ Utilisation durable des ressources ;
- ✚ Atténuation des changements climatiques et adaptation ;
- ✚ Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels ;

3.5. Loyauté des pratiques :

La norme ISO 26000 nous rappelle qu'« il ne peut y avoir de concurrence loyale et de respect des droits de propriété si les organisations ne traitent pas les unes avec les autres de façon honnête, équitable et intègre » (Art. 6.6.2). Dans le domaine de la responsabilité sociétale, « la loyauté des pratiques portées sur la façon dont une organisation utilise ses relations avec d'autres organisations afin de favoriser l'obtention de résultats positifs » (Art.6.6.1.2)⁷⁴.

La norme propose plusieurs domaines d'action sur l'organisation en matière de loyauté des pratiques :

- ❖ Lutte contre la corruption ;
- ❖ Engagement politique responsable ;
- ❖ Concurrence loyale ;
- ❖ Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur ;
- ❖ Respect des droits de propriété ;

3.6. Questions relatives aux consommateurs :

L'objectif de l'organisation est de répondre aux attentes des parties prenantes que ce soit les usagers, les clients ou les consommateurs, selon la nature de ses activités. Aussi, elle doit anticiper les attentes des parties prenantes et veiller à leur proposer des services ou des produits de qualité.

⁷⁴ Art.6.6.1.2, la norme ISO26000.

Ainsi la norme ISO 26000 propose plusieurs domaines d'action sur l'organisation en matière de consommateurs à ne pas négliger :

- Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats ;
- Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs ;
- Consommation durable ;
- Services après-vente, assistance et résolution des réclamations et lignes pour les consommateurs ;
- Protection des données et de la vie privée des consommateurs ;
- Accès aux services essentiel ;
- Education et sensibilisation ;

3.7. Communauté et développement locale :

Engagement sociétale et développement durable sont indissociables. « L'implication auprès des communautés et la contribution au développement local font partie intégrante du développement durable. » cette implication est fondée sur les principes de légalité, de démocratie et de respect des droits de la personne, mais avant tout sur la reconnaissance, par l'organisation, quelle est une partie prenante de la communauté dans laquelle elle mène ses activités et quelle a des intérêts communs avec les membres et groupes de cette communauté.

L'organisation reconnaît ainsi qu'elle peut contribuer au développement de la communauté et à son bien-être économique et social.

La norme propose ainsi plusieurs domaines d'action sur l'organisation en matière de communauté et développement local :

- Implication auprès des communautés ;
- Education et culture ;
- Création d'emploi et développement des compétences ;
- Développement des technologies et accès à la technologie ;
- Création de richesses et de revenus ;
- La santé ;
- Investissement dans la société ;

Section 02 : Intégration de la RSE au sien d'une entreprise au regard de la norme ISO 26000

Après avoir présenté les questions centrales, la norme ISO 26000 fournit un processus d'intégration à suivre au sein d'une organisation qui est conforme aux lignes directrices, en proposant des lignes directrices et un guide permettant à l'organisation de s'évaluer, de se fixer des objectifs d'amélioration, et de les atteindre.

En outre, cette intégration de la RSE représente une notion importante étant donné qu'elle a pour objectif de coordonner les enjeux économiques, environnementaux et sociaux avec le fonctionnement de l'entreprise qui l'intègre.

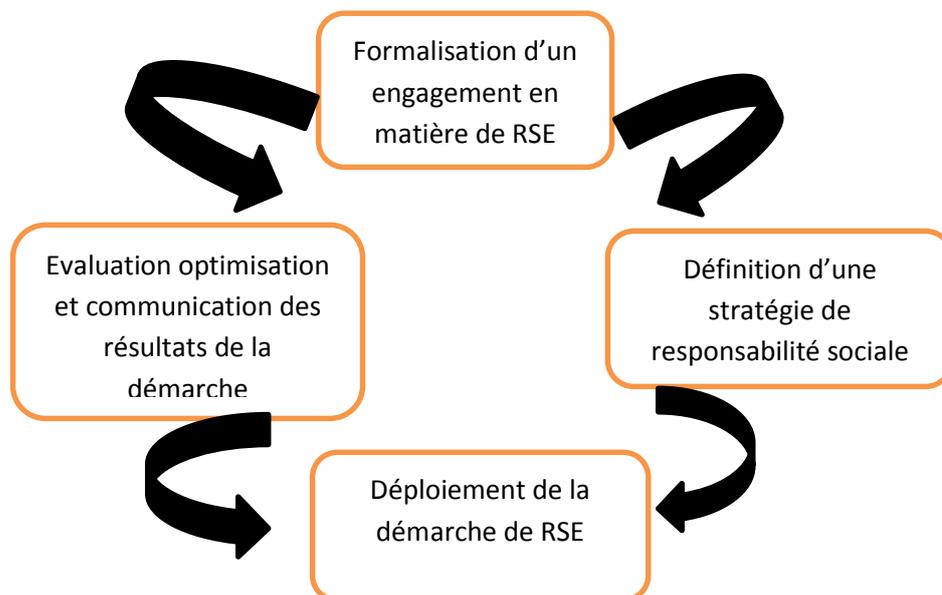
La norme donne une définition de la démarche RSE ainsi : la démarche RSE désigne : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »

À travers cette section nous allons exposer le processus d'intégration de la RSE au sein d'une entreprise au regard de la norme ISO 26000.

1. Le processus d'intégration de la RSE conformément aux lignes directrices de la norme ISO26000 :

L'ISO 26000 propose des lignes directrices pour aider à l'intégration de la RSE dans les modes de décisions et de management de l'entreprise ou organisme, et cela à travers les 7 étapes ci-après :

- ✓ Engagement de la direction ;
- ✓ Réalisation d'un diagnostic RSE ;
- ✓ Elaboration d'un plan d'actions RSE ;
- ✓ Mise en œuvre et communication interne ;
- ✓ Suivi des actions et évaluation ;
- ✓ Amélioration de la démarche ;
- ✓ Valorisation des résultats RSE obtenus vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.

Figure N°05 : Processus d'intégration d'une démarche RSE

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

1.1. Engagement de la direction :

Cette étape est la première chose à faire en définissant les engagements à suivre, plus formellement, le comité 21 (le comité français pour l'environnement et le développement durable), préconise que l'engagement dans la RSE se traduise par la rédaction d'un document officiel tel qu'une charte ou un courrier qui précise les valeurs et les engagements de l'entreprise sur le développement durable. Ce travail de synthèse permet à l'entreprise de donner un cadre à son engagement. Il s'agit aussi d'un document de valorisation et d'un outil pédagogique auprès de l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes.

1.2. Réalisation d'un diagnostic RSE :

L'entreprise dans cette étape doit impérativement identifier ses enjeux principaux au regard de l'ensemble des finalités du développement durable. Pour cela l'entreprise doit effectuer un diagnostic de son impact, de ses besoins, des attentes des parties prenantes et des axes de progrès à investir.

En outre, le diagnostic réalisé doit aboutir à un diagnostic transversal précisant⁷⁵ :

⁷⁵ FUN : L'excellence de l'enseignement supérieur. Disponible sur : <http://fun-mooc.fr>.

- L'impact des activités de l'entreprise sur le territoire local, national voir international ;
- Les actions menées par l'entreprise sur le développement durable et leur efficacité ;
- Les attentes et les besoins des équipes ;
- L'évolution de la demande sociétale, en questionnant les différentes parties prenantes.

L'entreprise peut également réaliser des diagnostics thématiques (bilan carbone, audit énergétique...). Ainsi, tous ces analyses effectués par l'entreprise doivent être partagés avec l'ensemble des parties prenantes. Et une fois le diagnostic exprimé, l'entreprise aura à sa disposition tous les données qui lui permettront d'identifier son niveau en matière de RSE.

1.3. Élaboration d'un plan d'actions RSE :

Sur la base du diagnostic, l'équipe dirigeante identifie les défis à relever et définit les axes à investir. Ces engagements s'appuient généralement sur des objectifs.

Traduire en actions concrètes l'appropriation de la RSE par l'entreprise, et être l'outil de pilotage au quotidien de la démarche RSE (une vision globale de l'ensemble des actions et de leur suivi).

Être à géométrie variable et s'adapter aux évolutions de l'entreprise, ainsi, doit rester simple, appropriable, compréhensible par tous et accessible. Afin, pouvoir animer la démarche RSE et la faire évoluer.

1.4. Mise en œuvre et communication interne :

La communication auprès des parties prenantes est l'un des fondements de la démarche de responsabilité sociétale. En effet, dans le dialogue avec elles, l'organisation se doit de démontrer son respect des principes de redevabilité ainsi que du principe de transparence. Rendre compte signifie être d'abord redevable de toute information, auprès des parties prenantes, sur les impacts des activités de l'organisation.

Le principe de transparence impose une certaine exhaustivité dans les informations qui sont diffusées auprès des parties prenantes. Sans autant divulguer des informations d'ordre stratégiques, l'organisation peut seulement diffuser les informations positives sur ses actions, décisions et résultats, mais aussi celle qui le sont moins. À travers cette communication ou dialogue avec les parties prenantes une relation de confiance s'impose en préalable.

L'ISO 26000, insiste sur la qualité des informations (complète, compréhensibles, réactives, exactes, équilibrées, actualisés, accessibles, etc.).

En interne comme en externe, il est important de communiquer avec les parties prenantes tout au long du projet. En interne, consiste à communiquer le lancement de cette démarche dès le début, afin d'assembler l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs ou acteurs de l'organisation. De la même manière, chaque étape doit faire l'objet d'un reporting interne pour partager, tout au long de la démarche, les joies et les peines, les succès et les difficultés qu'impliquent ces changements de comportements décrits dans l'ISO 26000.

En externe, l'ISO 26000 est explicite sur les aspects et les formes que peut prendre la communication. En effet, elle relève de 2 grands axes⁷⁶ :

- Le dialogue « au quotidien » avec les parties prenantes ;
- L'élaboration et la diffusion à intervalles appropriés d'un rapport sur les performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale.

1.5. Amélioration de la démarche RSE :

L'évaluation de l'intégration des principes de RS dans l'organisation est une étape incontournable de la démarche. Quelle soit réalisée en interne ou en externe par un organisme tiers, elle doit permettre d'analyser la maturité de l'organisation .

Lors d'une évaluation tiers partie, sont particulièrement analysés les processus et les méthodes qui ont conduit à identifier les parties prenantes, déterminer les domaines d'action les plus pertinents et sélectionner les priorités d'action. La mise en place des sept étapes décrites précédemment, constitue donc une démonstration de la maturité d'une organisation dans l'élaboration de sa stratégie intégrant la responsabilité sociétale.

En outre, la réalisation d'une évaluation tierce partie peut tout aussi bien constituer un point de départ pertinent et objectif d'une démarche. En effet, les conclusions sur les forces et les faiblesses de l'organisation ainsi que les préconisations faites au cours de ce processus, sont autant de pistes, qui permettent aussi d'alimenter des plans d'action et d'améliorer les performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale⁷⁷.

⁷⁶ ISO, op. Cit, pp. 99-100-103.

⁷⁷ ISO, op. Cit, pp. 103-104

La norme ISO 26000, permet ainsi une liberté d'utilisation : les utilisateurs peuvent y puiser un maximum ou un minimum d'orientation, selon les besoins, afin d'éclairer leurs propres politiques ou pratiques en matière de responsabilité sociale. De ce fait, l'engagement des organisations dans une démarche RSE constitue un véritable levier de performance et de développement durable.

Également, la mise en œuvre de la démarche RSE induit le respect d'étapes chronologiquement et participation de toutes les parties prenantes. Sachant, qu'il faut allouer des coûts pour la mise en œuvre de cette démarche.

Conclusion :

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

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

Chapitre III

ETUDE DE CAS

Introduction :

Les pratiques de la responsabilité sociale se distinguent selon les pays, car elles sont affectées par plusieurs paramètres, dont le contexte économique, politique et la législation relative à chaque pays, le niveau de maturité syndicale, la culture, ainsi que les pratiques managériales et leur développement.

En Algérie, à l'instar des pays émergents, le questionnement sur la RSE est peu abordé, bien qu'elle soit interpellée par diverses pressions sociales, environnementales, nationales et internationales.

À travers ce troisième chapitre, nous tenterons de présenter dans la première section la RSE en Algérie. Pour ce faire, on présentera dans un premier lieu le type de RSE dans les entreprises. Dans un deuxième lieu, nous présenterons le projet RS- MENA. En fin, dans un dernier lieu, nous allons exposer la réalité de la responsabilité sociale en Algérie. Pour ce faire, il sera abordé ; les divers engagements normatifs et institutionnels en matière de RSE du pays ; nous énumérerons les limites entravant le développement des pratiques de la RSE en Algérie.

En outre, dans la deuxième section, nous allons faire une étude sur un cas extrait d'un mémoire de fin d'études concernant notre thématique, cette étude est faite au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. Dans un premier lieu, nous allons présenter le projet RSE de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. Et dans un deuxième lieu, nous présenterons le processus d'intégration de la RSE au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Section 01 : la RSE en Algérie

Comment les entreprises Algériennes intègrent-elles la responsabilité Sociale des Entreprises ?

Pour aborder au mieux cette section afin d'apporter réponse à cette interrogation, on va parler sur l'adapter aux réalités des entreprises Algériennes enfin de savoir quel type de RSE (implicite ou explicite) sont-elles adoptées.

1. Les entreprises algériennes : quel type de RSE ?

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

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

Jusqu'aux réformes des années 90 (ouverture de l'économie algérienne), le tissu industriel algérien était essentiellement composé d'entreprises d'État obéissant à des exigences politiques mettant en veilleuse la contrainte productive avec une préoccupation forte. La RSE était plutôt une responsabilité sociétale liée au statut de l'entreprise publique qui détenait des prérogatives ainsi que des responsabilités qui étaient déléguées par l'État. La RSE en particulier, s'exprimait dans l'obligation d'offrir un emploi à une population qui en était dépourvue auparavant. Elle consistait également à offrir des services sociaux relatifs à la santé, logement et la consommation du fait de la défaillance du marché.

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

Néanmoins, aucune preuve ne peut être avancée, par rapport à la faiblesse notable de la présence de la RSE en Algérie, que les entreprises algériennes sont irresponsables (HAMIDI Youcef, KHELFAOUI Mounia, 2013).

Cette situation renvoie à la notion de RSE « explicite » et « implicite » (Matten et Moon, 2004). La RSE explicite consiste en politiques, programmes et stratégies volontaires des entreprises, par contre la RSE implicite est interprétée par le consensus sociétal sur les attentes légitimes de la société de la part des entreprises.

Ainsi pour pouvoir situer les petites entreprises algériennes entre ces deux formes de RSE qui viennent d'être évoquées, il est nécessaire de se référer sur l'étude menées sur 237 PME (Petites et Moyennes Entreprises) algériennes par HAMIDI Youcef et KHELFAOUI Mounia en 2012.

Selon cette étude, pour ce qui est de l'engagement explicite, seulement 5% des responsables des PME ont des pratiques volontaire et réglementaire vis-à-vis du volet social de la RSE.

Ces derniers ont une parfaite connaissance de la notion ce qui démontre la forme explicite de leur engagement. Quant aux 95% autres dirigeants des PME, ils ont des pratiques involontaires plutôt dans l'informelle du point de vue social. Ces responsables s'engagent indirectement dans la RSE sans pour autant avoir une connaissance sur la notion. Ils octroient des aides financières au profit de leurs employés d'où la forme implicite de la RSE.

Au vue de ces résultats, il paraît clair et net que les PME algériennes sont caractérisées par un engagement implicite involontaire du fait qu'elles mettent en place des pratiques favorables aux principes de la RSE sans aucune connaissance de cette dernière. Certes ces conclusions sont à relativiser étant donné que cette étude est menée sur un échantillon bien déterminé d'entreprises algériennes⁶⁶.

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

⁶⁶ la responsabilité sociale des entreprises en Algérie. Cas de la sonatrach, p. 28. Disponible sur : <https://www.memoireonline.com/12/19/11329/La-responsabilite-sociale-des-entreprises-en-Algerie-Cas-de-la-Sonatrach.html>

2. Le projet RS-MENA :

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

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

En plus de ce projet, vient s'ajouter le partenariat entre l'Institut algérien de la gouvernance d'entreprise et l'ORSE établi en mars 2014 en vue de mettre en place une plateforme « RSE Algérie ». Le but de ce partenariat est de favoriser la diffusion des bonnes pratiques d'entreprises en intégrant une dimension sectorielle (énergie, BTP, banques, agroalimentaire etc.).

Cette plateforme répond aux questions des entreprises et principales organisations professionnelles algériennes (chambre de commerce et d'industrie, forum des chefs d'entreprise etc.) désirant s'engager en matière de DD et RSE.

La SONATRACH, c'est le meilleur exemple pour confirmer ce qui a été dit. Elle est l'entreprise leader en matière de responsabilité sociale, et la première qui a publié un rapport Développement Durable en Algérie. Sa démarche, contrairement aux autres entreprises, a dépassé la vision traditionnelle de la RSE (le champ social et environnemental de ses activités) *« elle a souvent eu à traiter des affaires extrêmement sensibles qui sont généralement du ressort de l'Etat. Elle lui est arrivée parfois d'agir au nom de l'Etat auquel elle s'est même substituée en certaines occasions. Cela a été possible car elle a, de tous temps, possédé des moyens humains et financiers aussi importants, voire plus importants que ceux de l'État »* (Hocine MALTI, 2013). Certains économistes et même des politicologues l'ont qualifié comme un « État dans un État »⁶⁷.

⁶⁷ la responsabilité sociale des entreprises. Cas de la sonatrach, p. 29. Disponible sur :

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

3. La réalité de la RSE en Algérie :

De nos jours, l'Algérie est caractérisée par la transition qu'elle a opérée d'une économie administrée à une économie de marché. Effectivement, outre un processus régi par des règles de marché qui sont encore à mettre en place, cette même économie est marquée par une faiblesse des institutions quant à leurs capacités à établir des mécanismes de bonne gouvernance. En effet, après plus de vingt ans de réformes, les institutions de l'économie de marché restent encore inachevées, ainsi qu'un secteur manufacturier en crise défini en majorité par un secteur public peu rentable malgré le soutien financier qui lui a été accordé⁷⁸. De ce fait, la question de la RSE en Algérie est imprégnée de ce contexte.

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

En conformité avec les instruments internationaux, l'Algérie a intégré la dimension de durabilité dans sa politique nationale de développement à travers ses instruments de planification⁷⁹, afin de maintenir l'équilibre entre les impératifs de son développement socioéconomique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles. Dans ce sens, l'État algérien, partie prenante, dès le début du processus de négociation des Conférences Internationales des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement Durable⁸⁰, contribue à l'effort collectif visant la mise en œuvre des différents traités et conventions adoptés par la communauté internationale, dans l'objectif de promouvoir un développement durable respectueux de l'environnement mondial.

⁷⁸ Hadj Slimane-Kheroua.Het ayad S.M :<<La Réalité de la responsabilité sociale de l'entreprises(RSE) en Algérie : NCA ROUIBA >>, in International Journal of Business & strategy, International Conférence on Innovation in Business, Vol. 2, 2014, p. 7

⁷⁹ Hadj Slimane-Kheroua.H et et ayad S.M, op, Cit, p. 7.

⁸⁰ RSE ALGERIE, Initiative publiques Algériennes. Disponible sur : <http://www.RSE-algerie.org/fr/initiatives - publiques-algeriennes-58.hmt>.

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

4. Cadre normatif et institutionnel de la RSE en Algérie :

Depuis le Sommet de Johannesburg en 2002, l'Algérie a intensifié ses actions dans le domaine du développement durable, en donnant, ainsi, une place prépondérante aux aspects sociaux et écologiques dans ses choix de modèle de société⁸¹.

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

Dès lors, en ratifiant les conventions internationales adéquates, l'Algérie a adapté, en conséquence, sa législation sociale et environnementale qui constitue, désormais, un cadre propice à la mise en œuvre de la RSE. Le tableau ci-après présente les divers engagements internationaux et nationaux de l'Algérie en matière de RSE.

⁸¹ RSE ALGERIE, développement durable. Disponible sur : <http://www.RSE-algerie.org/fr/developpement-durable-121.hmt>.

Tableau N°02 : Engagements internationaux et nationaux de l'Algérie en matière de RSE

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

<p>ENGAGEMENTS NATIONAUX L'Algérie a mis en œuvre des actions nationales portant sur les enjeux RSE, Telles que :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement <p>En 2002, l'Algérie a réalisé un Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD). A cet effet, la réglementation du pays a été renforcée, notamment au travers de lois sectorielles relatives aux normes d'émissions polluantes, à la protection des ressources en eau, des sols, des forêts et visant l'amélioration du cadre de vie des citoyens.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance et Transparence <p>L'Algérie est signataire de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption. Le pays dispos, depuis 2012, d'un Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption (ONPLC). Il a pour principales missions de proposer une politique globale de prévention de la corruption, ainsi que de collecter et d'exploiter toute information pouvant servir à détecter et à prévenir les actes de corruption</p>

Source : ORSE, Monographie RSE Algérie, 2015. Disponible sur : <http://www.orse.org/nos-publications-52.html>.

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

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

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

⁸² Belkaid.E et chikh.N, «Stakeholders et développement durable de l'entreprise : cas de Naftal Algérie, communication sur le développement durable et l'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles, Tlemcen, le07 et 08 Avril 2008, p. 15.

Section 02 : le cas d'étude

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

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

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

S'étant toujours considérée comme une entreprise citoyenne, l'entreprise CEVITAL s'engage, depuis sa création en 1998, dans de nombreuses actions bienveillantes ayant pour vocation, entre autres : d'aider les populations dans le besoin, de promouvoir la recherche et les activités scientifiques, de contribuer à la préservation de l'environnement...etc. En effet, soucieuse d'accomplir son devoir à l'égard de la société, CEVITAL Agro-industrie a, depuis le 12 juin 2014, signé un accord de partenariat de trois ans avec le Groupe français Sup de Co La Rochelle. Par cet accord, les chercheurs de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI) accompagneront la branche agroalimentaire du Groupe CEVITAL dans la mise en œuvre de la Responsabilité Sociale (RSE) au sein de l'entreprise au regard de la norme internationale ISO 26000 et permettront, dès lors, l'amélioration de ses performances dans les domaines sociaux et environnementaux.

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

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

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

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

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

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

Figure N°06 : Planning prévisionnel du projet RS de CEVITAL

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

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.1. Phase 0 : État des lieux :

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

Figure N°07 : La phase d'état des lieux du projet RS de CEVITAL

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

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.0

2.1.1. Présentation de la méthodologie de l'état des lieux :

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

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

Figure N°08 : Matrice d'inventaire des pratiques RS de CEVITAL

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

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

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

A. Existence d'un engagement documenté des AAA :

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

B. Traçabilité documentaire :

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

C. Commentaires :

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

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

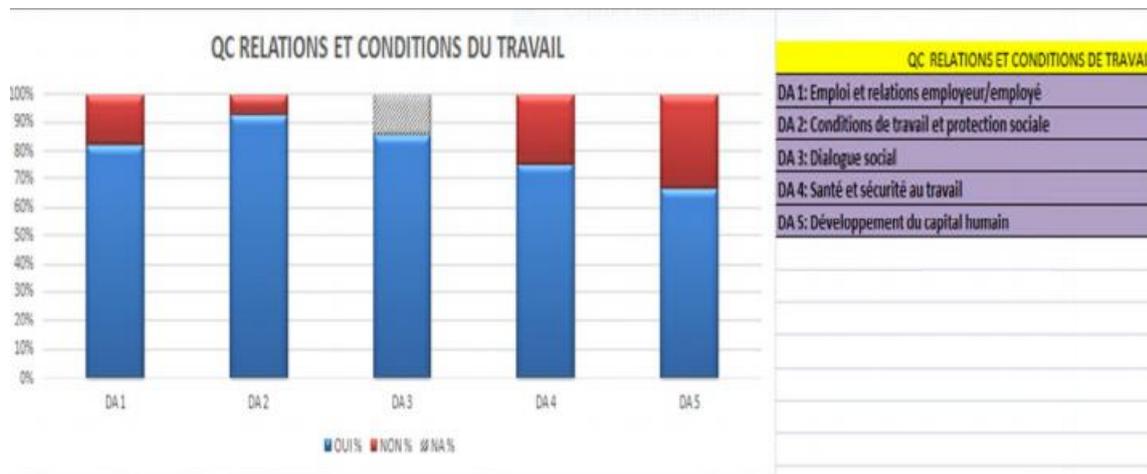
2.1.2. Présentation des résultats de l'état des lieux :

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

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

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

Figure N°09 : Graphique des résultats de l’inventaire des engagements RS de CEVITAL



Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.2. Phase 1 : Autoévaluation :

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

Figure N°10 : La phase d’autoévaluation du projet RS de CEVITAL

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

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

Cette phase d’autoévaluation qui a été conduite par le Comité de Pilotage (COPIL) de l’entreprise CEVITAL Agro-industrie, avec l’aide des enseignants-chercheurs de l’IRSI (Sup de Co La Rochelle), s’est échelonnée de décembre 2014, soit après la validation des résultats du rapport d’inventaire par le Comité de validation (COVAL), jusqu’au mois de février 2015. En outre, comme pour la phase d’inventaire, l’autoévaluation se rapporte aux sept (07) Questions Centrales (QC) de la norme ISO 26000 et à leurs Domaines d’Application (DA).

Elle consiste, d'une part, à évaluer le niveau de « performance » RS de CEVITAL Agro-industrie dans chacun des DA, et d'autre part à estimer « l'importance » de ces derniers au regard des risques et des opportunités, quant au développement et à la pérennité de l'entreprise.

2.2.1. Présentation de la méthodologie de l'autoévaluation :

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

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

2.2.1.1. Évaluation des niveaux de performance :

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

Figure N°11 : Grille de performance de CEVITAL concernant les domaines d'action

Performance de l'organisation concernant le domaine d'action (ISO 26000)				
1	2	3	4	5
Prise de conscience du DA	Mesure partielle des performances Fonctionnement en mode réactif	Progression	Maitrise	Excellence
Aucune action n'existe pour l'instant cependant la gouvernance est consciente de l'importance de ce domaine d'action et est prête à lancer des actions.	L'organisation évalue la situation à l'instant pour connaître sa position, ses résultats par rapport aux critères concernés par le domaine d'action, elle a mis en place un système de collecte de l'information. Elle identifie certaines actions de progrès.	Après avoir identifié sa performance sur le domaine d'action, l'organisation met en place les actions d'amélioration de ses performances. Ce niveau correspond à l'état de l'art dans le contexte de l'organisation (branche, localisation), et au moins la conformité réglementaire.	L'organisation a atteint une maturité sur le domaine d'action vis-à-vis de l'état de l'art (mise en place des MTD Meilleures Technologies Disponibles). Elle a identifié et mis en œuvre partiellement la prochaine innovation. Elle mène des actions organisées de veille sur les innovations.	L'organisation a généralisé une innovation qui la place à un niveau d'excellence au-delà de l'état de l'art et des pratiques courantes dans le domaine, en stratégie de rupture et avec une vision intégrée.

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

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

2.2.1.2. Évaluation des niveaux d'importance :

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

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

Figure N°12 : Grille d'importance des domaines d'action

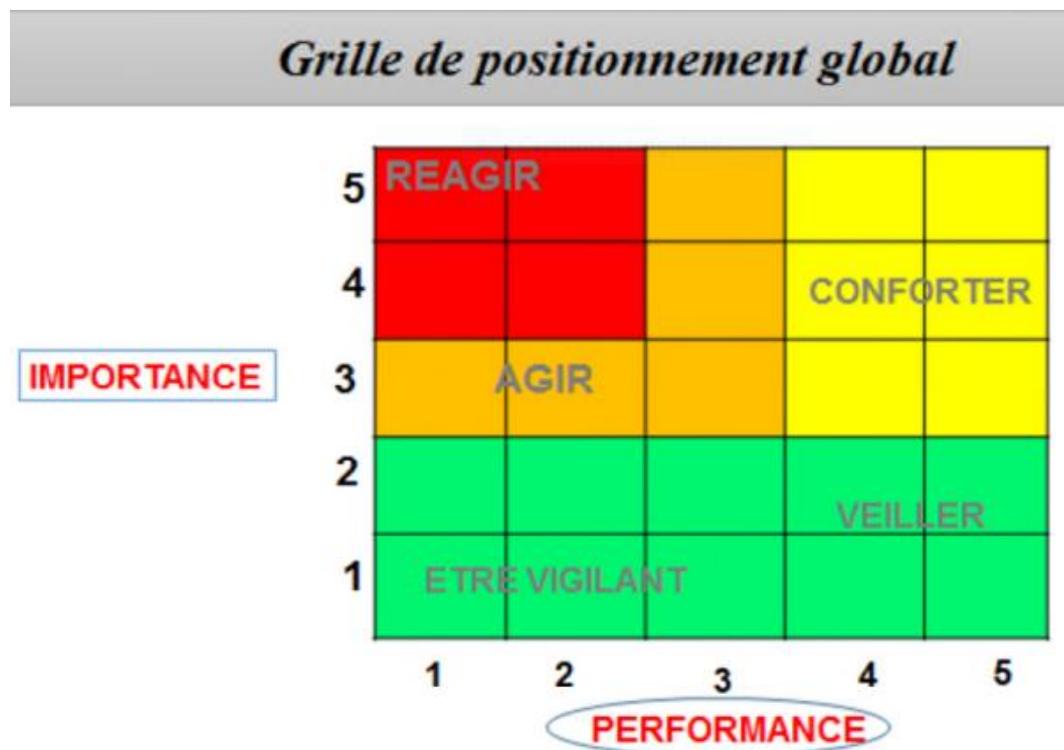
Importance du domaine d'action (ISO 26000)				
1	2	3	4	5
Non impactant	Probabilité d'impact	Impact limité	Impact durable	Impact crucial
Le domaine d'action est peu conséquent, sa maîtrise n'est pas à l'ordre du jour, il peut être laissé de côté.	La non maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause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

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.2.1.3. Positionnement initial des DA dans la « grille de criticité

» :

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

Figure N°13 : Grille de positionnement Performance/Importance des domaines d'action

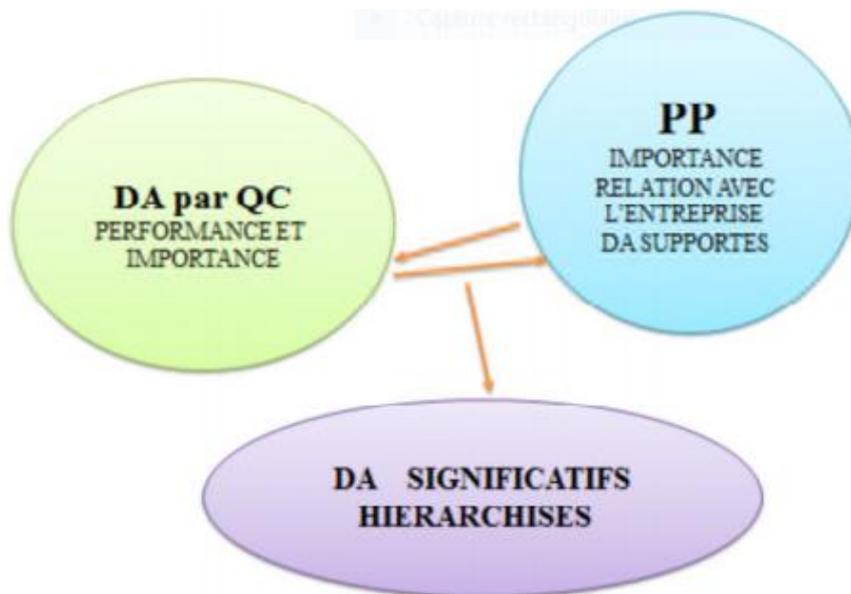
Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

En outre, cette grille initiale a permis, dès lors, aux membres du COPIL d'identifier les DA qui paraissent prioritaires (zone REAGIR en rouge), à mettre en œuvre en temps voulu (AGIR en orange), à surveiller sans qu'ils soient prioritaires actuellement (VEILLER et ETRE VIGILANT en vert) ou à conforter par l'entreprise (CONFORTER en jaune). Par ailleurs, cette étape de positionnement initial des DA dans la grille, a été complétée par une étape additionnelle ayant pour but d'apprécier et de prendre en compte l'importance donnée aux Parties Prenantes (PP) de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, ainsi qu'à leur impact éventuel sur les divers DA considérés.

2.2.1.4. Présentation de l'approche Parties Prenantes de CEVITAL :

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

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

Figure N°14 : Schéma de bouclage de la hiérarchisation des DA par l'approche PP

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

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

A) Définition d'une liste de PP appropriée à l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, sur la base d'une liste générique de PP.

B) Analyse de chaque PP selon les critères suivants : attentes de la PP, impacts de la PP sur l'organisation, risques et opportunités représentés par la PP, DA supportés par la PP.

C) Notation de 1 à 5 du niveau d'importance donnée à la PP selon son impact sur l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

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

- Une découverte des Parties Prenantes de CEVITAL Agro-industrie sous l'angle de l'impact, du risque, mais également de l'opportunité qu'elles sont susceptibles de présenter pour l'entreprise ;
- Une première définition d'une cartographie des PP selon leur importance pour l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, qui peut conduire au lancement ou à la poursuite d'un dialogue avec les PP jugées prioritaires ;

- Le retour et le bouclage de la méthodologie, en appréciant l'impact potentiel des PP sur le niveau d'importance des DA, au moyen de la « matrice Parties Prenantes / Domaines d'Action », exposée dans la figure ci-dessous.

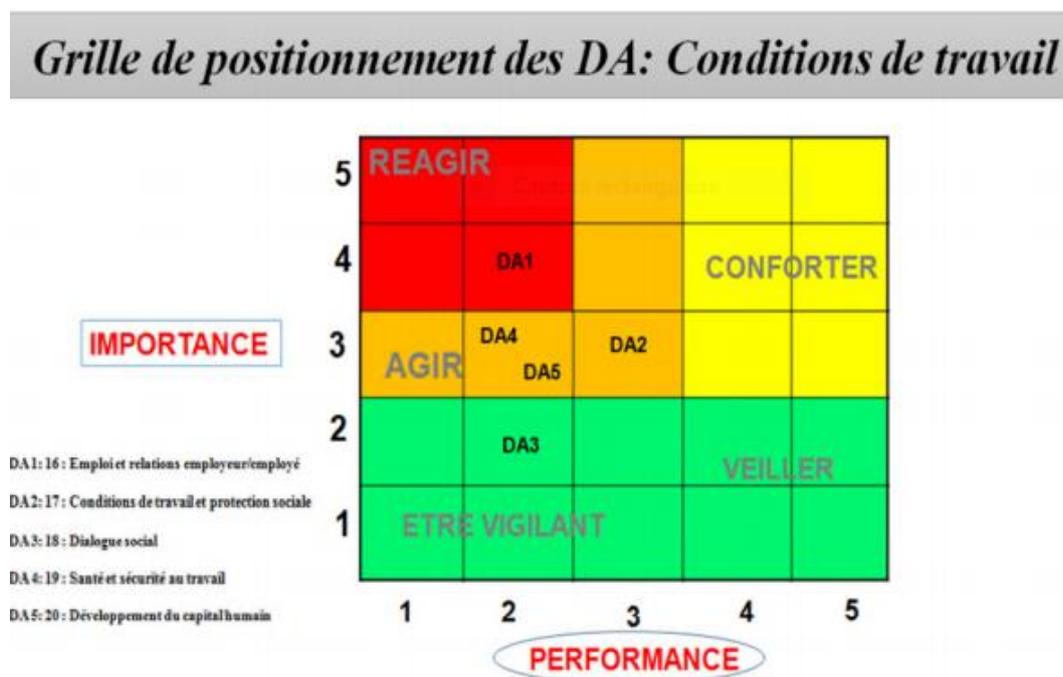
Figure N°15 : Matrice Parties Prenantes / Domaines d'Action.

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

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

Concrètement, comme le démontre l'illustration, chaque Domaine D'action (DA) est supporté et affecté du poids d'une ou en général plusieurs PP. Par sommation de l'ensemble des poids affectés, on obtient une pondération globale de chaque DA. En fin de compte, l'aboutissement de cette phase d'autoévaluation des pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie a été centré sur le « positionnement final », après analyse des parties prenantes, des domaines d'action dans les « grilles Performance/Importance », par question centrale, illustrant, dès lors, une première hiérarchisation des domaines d'action au regard des lignes directrices de la norme ISO 26000. Un exemple illustratif est présenté dans la figure ci-après.

Figure N°16 : Grille de positionnement finale des Domaines d’Action



Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

2.3. Phase 2 : Axes d’amélioration et plans d’action RS :

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

Figure N°17 : La phase de définition des axes d’amélioration et des plans d’action RS de CEVITAL

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

Source : Document interne de CEVITAL, 2017.

Conclusion :

Cette étude extrait d'un mémoire traitant notre thématique qui est effectuée par des étudiants en fin d'étude au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie a permis la construction d'une synthèse. À travers le projet de RSE au regard de la norme ISO 26000, en l'intégrant dans les pratiques et l'échangé avec le groupe, dans ses filiales ainsi qu'avec ses parties prenantes.

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

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

Cependant, nous remarquons dans les résultats des mémoires déjà réalisés auparavant par des étudiants en fin d'étude concernant notre thématique, que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est en décalage sur son planning projeté du déploiement de la RSE en son sein. En effet, l'entreprise CEVITAL Agro-industrie n'a pu mettre en œuvre que trois phases de son projet prévisionnel en commençant par l'état des lieux qui consiste à collecter les données nécessaires pour l'élaboration de l'inventaire des pratiques de l'entreprises selon les lignes directrices de la norme ISO 260000. En préparant l'entreprise pour la prochaine phase qui est l'autoévaluation du degré de l'engagement de l'entreprise en matière de responsabilité sociale, ainsi, passer à la prochaine phase : La définition des axes d'amélioration RS et des plans d'action associés, qui permettrait à l'entreprise la hiérarchisation des Domaines d'Action (DA) selon leur importance et la performance de l'entreprise en la matière. Celle-ci est la dernière phase mise en œuvre par l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. Ainsi, on peut constater que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie en est encore à la planification de son projet, alors que c'était prévu de mettre en opération et exécuter ses plans d'actions RS. Ce décalage peut être justifié, selon le directeur QHSE et le DRH adjoint, par les nombreuses difficultés et blocages que l'entreprise subit de son environnement externe, spécifiquement de l'environnement politico-économique.

Conclusion Générale

Le principal objectif qui nous intéresse, dans notre travail de recherche est d'éclairer la thématique qui représente la démarche RSE selon la norme ISO 26000. Cela en mettant l'accent sur l'intégration de la démarche RSE au sein d'une entreprise algérienne au regard de la norme ISO 26000. En vue de répondre à notre problématique à travers deux étapes, le premier est théorique et la deuxième qui est constitué par l'analyse de cas d'une entreprise algérienne.

À travers notre recherche, nous avons pu expliquer le cadre théorique de notre thématique dans les deux chapitres, cela en prenant seulement l'essentiel de la responsabilité sociale des entreprises(RSE). Ainsi, dans le premier chapitre, nous avons évoqué les éléments essentiels qui peuvent aider les entreprises à mieux répondre aux défis auxquels elle est confrontée et qui permet également de répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Par ailleurs, dans le deuxième chapitre, nous avons abordé le contenu de la norme ISO 26000 qui permet la compréhension des éléments fondamentaux de cette dernière et ce que les organisations peuvent réaliser grâce à elle. En outre, l'ISO permet de clarifier la notion de responsabilité sociale, donne des lignes directrices à appliquer selon le besoin dans les pratiques des organisations, afin d'évaluer leurs engagements en faveur du développement durable ainsi que leurs performances globales.

En outre, dans le dernier chapitre, nous tenterons de faire une étude sur une entreprises Algérienne en matière de RSE au regard de la norme ISO 26000, cette étude est basée sur le mémoire de fin d'étude ayant un rapport à notre thématique, ce fera dans l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. Avant tout, nous allons présenter la responsabilité sociale des entreprises en Algérie et la façon de l'intégrer en son sein.

Dans le cadre de l'enquête empirique établie dans l'entreprise CEVITALE Agro-industrie basé sur un mémoire traitant notre thématique, nous avons constatés plusieurs points :

À travers les entretiens conduits au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, nous avons déterminé que celle-ci depuis sa création, dirige plusieurs actions philanthropiques envers ses parties prenantes, et cela sans être formalisés dans son projet d'entreprise. En conséquence, le cas de CEVITAL affirme l'importance du rôle de la direction générale dans la formalisation d'une stratégie explicite d'engagement dans la RSE, en menant à l'intérêt et l'implication de tous les collaborateurs de l'entreprises, surtout en interne, dans l'objectif est l'amélioration durable de l'impact de ses décisions et ses actions sur l'environnement : social, naturel et économique.

De ce fait, il faut évoquer que l'intégration de la démarche RSE selon la norme ISO 26000 est fondée sur des lignes directrice. De ce point de vue nous constatons à travers l'étude mené au sein de CEVITAL Agro-industrie que la norme n'établit pas un modèle unique adapté à toute organisation, dans la mesure où la définition et la mise en œuvre d'une démarche RSE en appropriant les lignes directrices de la norme aux objectifs visé, à l'histoire ainsi qu'aux contraintes de l'entreprise.

Les résultats obtenus, dans la recherche empirique sur la thématique de la démarche RSE selon la norme ISO 26000, concernant l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, indiquent que celle-ci devrait gérée stratégiquement par l'entreprise. En effet, l'intégration doit se faire d'une manière substantielle, dans le cœur de métier de l'entreprise, ainsi dans son organisation, dans le sens où celle-ci doit extrêmement changer avec de nouveaux engagements à intégrer et à respecter, des comportements à faire évoluer et à promouvoir, des indicateurs à concevoir et à suivre, et voir

Une redistribution partielle du pouvoir. Ces constats nous autorisent, par conséquent, à confirmer notre deuxième hypothèse (H2).

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie a été menée à travers l'intégration de la démarche RSE selon la norme ISO 26000 à formuler une stratégie globale et proactive dans ce sens, se matérialisant, ainsi, par la création de comités *ad hoc*, qui consiste à orienter la manière durable et efficace le processus de mise en place de la RSE en son sein. Ainsi, l'adoption d'une stratégie de responsabilité sociale sollicitée, de l'entreprise, un engagement durable et proactif en la matière, qui requiert une formalisation d'un réel projet structuré s'intégrant, ainsi, dans la politique de l'entreprise. De ce fait, nous concluons à la faveur du cas de CEVITAL Agro-industrie, que la mise en œuvre d'une telle démarche ne se cantonne pas à une approche minimaliste et, avant tout, réactive de la part des entreprises, en se limitant à répondre aux enjeux les plus graves et les plus urgents au fur et à mesure qu'elles sont interpellées par l'une de leurs parties prenantes. Ces constatations nous autorisent, dès lors, à infirmer la première hypothèse (H1).

À travers cette recherche nous pensions pouvoir réussir à bien cerner l'intégration de la démarche RSE selon la norme ISO 26000 au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, cela, en faisant une analyse en son sein. Finalement, nous n'avons pas pu le faire et satisfaire nos attentes concernant notre recherche. En effet, nous voulions, poursuivre notre recherche au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, lorsqu'elle achèvera le projet prévisionnel de la RSE selon la norme ISO 26000 en intégrant les lignes directrices dans ses pratiques, pour but de la comparer avec d'autres entreprises qui l'ont déjà fait et ressortir les ressemblances ainsi que les différences.

Références bibliographiques

Ouvrage :

- Aubru.M. et al, ISO26000 responsabilité sociétale : comprendre, déployé et évaluer, Édition AFNOR, Paris, 2010, pp. 107-108.
- Aubru.M. et al, ISO26000 responsabilité sociétale : comprendre, déployé et évaluer, Édition AFNOR, Paris, 2010, p. 151.
- Bergeron. P, la gestion dynamique : concepts, méthodes et applications, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006, p.839.
- Bowen. H, Social Responsibilities' of the businessman, Edition harper& brothers, New York, 1953, p.6.
- Capron. M, mythes et réalités de l'entreprise, édition la découverte, paris, 2004, p.12.
- Carroll A. (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, No. 34, p. 39-48.
- De Perthuis.C, la génération future a-t-elle un avenir?, Édition belin, Paris, 2003, p. 83.
- Depret. M. H. et al, Développement Durable et responsabilité sociale des acteurs Édition le harmattan, Paris, 2009, p. 29.
- Descolonges. M et Saincy. B, les entreprises seront-elles un jour responsables?, Édition la dispute, Paris, 2004, p.97.
- Ferone.G et al, Ce que développement durable veut dire : Comprendre, comment faire, prendre du recul, Édition organisation, Paris, 2003, p. 124.
- F. R. Distler, Management & avenir, Édition, Paris, 2010, p.65.
- Iglén.J. et Joras. M, la responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel, Édition organisation, Paris, 2002, p.14.
- ISO, norme internationale ISO26000 : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, les éditions ISO/TMB, Suisse, 2010, pp. 12-16.
- Jounot.A.100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable, Édition AFANOR, Paris, 2010, p. 16.
- Lassalle Saint-Jean. C et al, la société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives, Éditions organisation, Paris, 2007, p. 104.
- Laville. E, l'entreprise verte, Édition village mondial, Paris, 2002, p. 131.
- Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.
- OCDE, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, l'OCDE, Paris, 2011, p. 11.
- Torrès. O, les PME, Édition Dominos Flammarion, Paris, 1999, p.71.

Thèse et mémoire :

- Adjtoutah. T- Mémoire de Magistère en Management et Organisation, La Responsabilité Sociale de l'entreprise et Risques Sociaux de l'entreprise, Université de Tunis el Manar, 2011, P. 14.
- Bouyouf.F-Thèse de doctorat en sciences de gestion, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Conservatoire nationale des arts et métiers- CNAM de Lyon, 2010, p.44.
- Boucher. M et Rendtorff. J, la théorie des parties prenantes en management stratégique, Édition la découverte, Paris, 2014, pp.40-45.
- Economiques, n°2863, Paris, 2004, pp.53-56.
- Fauconnet. C - Mémoire de master, les petites et moyennes entreprises face à leur responsabilité sociétale, université lumière lyon2, 2007, p. 38.
- Fauconnet. C, op. Cit, p. 39.
- La responsabilité sociale des entreprises en Algérie. Cas de la sonatrach, p. 28. Disponible sur : <https://www.memoireonline.com/12/19/11329/La-responsabilite-sociale-des-entreprises-en-Algerie-Cas-de-la-Sonatrach.html>
- La responsabilité sociale des entreprises. Cas de la sonatrach, p. 29. Disponible sur : <https://www.memoireonline.com/12/19/11329/La-responsabilite-sociale-des-entreprises-en-Algerie-Cas-de-la-Sonatrach.html>
- ROCID, I.responsabilité sociale des entreprises. Le développement d'un cadre européen.maitrise : univ. Genève, 2008, p.17.

Rapport :

- Observatoire des PME européennes, <<les PME et les responsabilités sociales et environnementales>>, Édition DG entreprises, pays Bas, 2002, pp. 45-46.
- Pacte mondial des Nations Unies l'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale, Bureau du Pacte mondiale des nations unies, 2008, p. 5.
- Stokkink.D.la responsabilité sociétale : origine et définition, collection working paper, Bruxelles, 2010, p.4.

Revue :

- Ferone.G., << origines et enjeux de la notation sociale et environnementale>>, in problèmes.
- Gond. J. P ET Mullenbach-Servayre. A, <<Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise>>, Revue des Sciences de Gestion, n°205, Paris, 2004, p. 93.
- Helfich. V, << Peut-on normaliser effacement la RSE et ses pratiques ? : Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale>>. Revue de l'organisation responsable, Vol.5, n°1, Paris, 2010, p. 54.
- La franchise CUBINK, << commerce éthique : un potentiel énorme, dans la tribune des entrepreneurs>>, n° 5, juni2007, pp. 74-75.

Articles :

- Belkaid.E. et chikh.N. <<Stakeholders et développement durable de l'entreprise >> : cas de Naftal Algérie, communication sur le développement durable et l'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles, Tlemcen, le07 et 08 Avril 2008, p. 15.
- Hadj Slimane-Kheroua.H. Het ayad S.M :<<La Réalité de la responsabilité sociale de l'entreprises(RSE) en Algérie : NCA ROUIBA >>, in International Journal of Business & strategy, International Conférence on Innovation in Business, Vol. 2, 2014, p. 7.
- Art.6.6.1.2, la norme ISO26000.
- Citation de Jacom Hlmlblad, Président du technical Management Board (TMB) de l'ISO, 2009. P.I.

Site web :

- 14PAPL1 introduction à ISO26000, p.10. Disponible sur : <http://diplomatie.gouv.fr>.
- Agence ICOM, communication sur le progrès : GLOBAL COMPACT. Disponible sur : <file:///C:/Users/pc/Downloads/Documents/doc1-142.pdf>.
- FUN : L'excellence de l'enseignement supérieur. Disponible sur : <http://fun-mooc.fr>
- ISO, À propos de l'ISO. Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/about-us.html>.
- Le Pacte Mondiale des nations unies (GOLABL COMPACT), initiation au reporting extra-financier.
- Le Pacte Mondiale des nations unies (GOLABL COMPACT), initiation au reporting extra-financier.
- LUCIE26000, (engagé et responsable). Disponible sur : <http://www.labellucie.com>.
- Marketing durable, consom'acteur. Disponible sur : <http://www.marketingdurable.net/consomateur>.
- OCDE, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Disponible sur : <https://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/2011102-fr.pdf>
- RSE ALGERIE, Initiative publiques Algériennes. Disponible sur : <http://www.RSE-algerie.org/fr/initiatives -publiques-algeriennes-58.hmt>.
- RSE ALGERIE, développement durable. Disponible sur : <http://www.RSE-algerie.org/fr/developpement-durable-121.hmt>.
- ST2s ET TOI, Fiche de présentation de l'OCED. Disponible sur : <https://sites.google.com/site/st2settoi/premiere/pole-1/comment-apprecier-l-etat-de-sante-et-le-bien-etre-social/question-2/fiche-de-presentacion-de-l-ocde>

ANNEXES

Annexe: Guide d'entretien

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

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

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

A. Engagement en matière de RSE :

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

B. Définition de la stratégie RSE:

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

C. Mise en œuvre de la stratégie RSE :

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

D. Évaluation et optimisation des performances RSE :

- 18) Par quels moyens mesurez-vous et évaluez-vous vos performances en matière de RSE ?
- 19) Comment procédez-vous pour améliorer la crédibilité de votre démarche RSE ?
- 20) Comment procédez-vous pour garantir l'amélioration et l'optimisation permanente des performances de l'entreprise dans le domaine de la RSE ?

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

- 21) Quelles ont été les parties prenantes impliquées dans la démarche d'intégration de la RSE de votre entreprise ?
- 22) Quels moyens utilisez-vous pour communiquer vos objectifs et actions en matière de RSE aux diverses parties prenantes internes et externes ?
- 23) Comment procédez-vous pour rendre des comptes aux parties prenantes sur vos résultats et performances dans le domaine de la RSE ?
- 24) Quelle est l'appréciation globale de ces parties prenantes en la matière ?

III. Perspectives RSE de l'entreprise

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

Table des matières

Dédicace 1	II
Dédicace 2	III
Remerciement	IV
Sommaire	V
Listes des abréviations	VI
Listes des figures	VII
Listes des tableaux	VII
Introduction générale	01
Chapitre I : généralité sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ...3	
Introduction	3
Section1 : la RSE, origine et développement d'une pratique	4
1. Genèse et historique d'évolution de la RSE.....	4
1.1. Historique d'évolution de la RSE.....	5
2. Définition et dimension de la RSE.....	7
2.1 Définition de la RSE.....	7
2.2 Modélisation de la RSE.....	9
3. Fondement théorique de la RSE.....	10
3.1. La théorie des parties prenantes.....	10
3.2. La théorie néo institutionnelle.....	12
3.3. La théorie du contrat social	12
Section 2 : caractérisation et contextualisation de la RSE	13
3. Fondement institutionnel et normatif de la RSE.....	13
1.1. Fondement institutionnelle de la RSE.....	13
1.1.1.Les principes directeurs de l'OCDE.....	13
1.1.2. Le global compact de l'ONU.....	14
1.1.3. L'organisation international de normalisation.....	15
1.1.4. Le livre vert de l'union européenne.....	16
1.2. Fondement normatif de la RSE.....	16
1.2.1.Principes généraux et acteurs de la RSE	18
1.2.1.1. Principes généraux de la RSE.....	18
1.2.1.1.1. La redevabilité.....	18
1.2.1.1.2. La transparence.....	19
1.2.1.1.3. Comportement éthique	19
1.2.1.1.4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes.....	20
1.2.1.1.5. Respect du principe de légalité	20
1.2.1.1.6. Prise en compte des normes international de comportement.....	20

1.2.1.1.7. Respect des droits de l'homme.....	21
1.2.1.2. Acteurs de la RSE.....	21
1.2.1.2.1. L'état.....	21
1.2.1.2.2. Les organisations non gouvernementales (ONG).....	22
1.2.1.2.3. Les organisations de consommations.....	23
1.2.1.2.4. Les organisations syndicales	23
1.3. Enjeux et obstacles de la RSE.....	24
1.3.1. Les enjeux de la RSE.....	24
1.3.1.1. Les enjeux stratégiques de la RSE.....	24
1.3.1.2. Les enjeux économiques de la RSE.....	25
1.3.1.3. Les enjeux de la RSE liés aux ressources humaines.....	26
1.3.2. Les obstacles de la RSE.....	27
1.3.2.1. Des ressources difficiles à mobiliser.....	27
1.3.2.2. Une organisation spécifique peu propice à une démarche de RSE	27
Conclusion.....	28
Chapitre II : RSE selon la norme ISO 26000.....	29
Introduction.....	29
Section 1 :la norme ISO 26000.....	30
1. Définition de la norme ISO 26000.....	30
1.1. Structure de la norme ISO 26000.....	30
2. Présentation du projet de norme ISO 26000.....	31
3. Les questions centrales de responsabilité sociétale	32
3.1. Gouvernance de l'organisation.....	32
3.2. Droit de l'homme.....	33
3.3. Relations et condition de travail.....	34
3.4. L'environnement.....	34
3.5. Loyauté des pratiques	35
3.6. Question relatives aux consommateurs.....	35
3.7. Communautés et développement local	36
Section 2 : intégration de la RSE au sein d'une entreprise au regard de la norme ISO 26000.....	37
1. le processus d'intégration de la RSE conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000.....	37
1.1. Engagement de la direction	38
1.2. Réalisation d'un diagnostic RSE.....	38
1.3. Élaboration d'un plan d'action RSE.....	39
1.4. Mise en œuvre et communication interne	39
1.5. Amélioration de la démarche RSE.....	40

Conclusion.....	42
Chapitre III : étude de cas.....	43
Section 1 : la RSE en Algérie.....	44
1. Les entreprises algériennes : quel type de RSE ?.....	44
2. Le projet RS-MENA.....	46
3. La réalité de la RSE en Algérie.....	47
3.1. Cadre normatif et institutionnel de la RSE en Algérie	48
3.2. Obstacle d'expansion des pratiques de la RSE en Algérie.....	51
Section 2 : le cas d'étude.....	52
1. Présentation du projet RSE de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	52
2. Présentation du processus d'intégration de la RSE au sein de CEVITAL.....	53
2.1. Phase0 : état des lieux.....	54
2.1.1. Présentation de la méthodologie de l'état des lieux.....	55
2.1.2. Présentation des résultats de l'état des lieux.....	56
2.2. Phase01 : autoévaluation	57
2.2.1. Présentation de la méthodologie de l'autoévaluation.....	58
2.2.1.1. Evaluation des niveaux de performances.....	58
2.2.1.2. Evaluation des niveaux d'importance	59
2.2.1.3. Positionnement initial des DA dans la « grille de criticité »	60
2.2.1.4. Présentation de l'approche parties prenantes de CEVITAL.....	61
2.3. Phase 2 : axe d'amélioration et plans d'action RS.....	64
Conclusion.....	65
Conclusion générale.....	66
Bibliographie.....	68

Annexes

Tables des matières

Résumé

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes intéressées à la thématique traitant la démarche de la RSE au regard de la norme ISO 26000. Ainsi, conceptualiser et circonscrire le processus par lequel les entreprises intègrent dans leurs pratiques les principes de la RSE tout en s'appuyant sur les lignes directrices de la norme ISO26000.

Notre travail de recherche est basé sur une étude effectuée par des étudiants de fin d'étude portant sur la même thématique que la nôtre, cette étude est menée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia, en concluant, à travers les résultats trouvés par les étudiants de fin d'étude que l'entreprise a adopté un engagement durable et volontaire concernant la RSE, ce qui la guide à formaliser un projet organisé, s'intégrant, ainsi, de manière ferme dans sa politique d'entreprise.

Mots-clés : Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), ISO26000, CEVITAL AGRO-INDUSTRIE.

Summary

In this work, we are interested in the theme dealing with the CSR approach with regard to the ISO 26000 standard. Thus, conceptualize and circumscribe the process by which companies integrate the principles of CSR into their practices while relying on the guidelines of the ISO26000 standard.

Our research work is based on a study carried out by end-of-study students on the same theme as ours, this study is carried out within the company CEVITAL Agro-industry de Bejaia, concluding, through the results found by the end-of-study students that the company has adopted a sustainable and voluntary commitment to CSR, which guides it to formalize an organized project, thus integrating firmly into its company policy.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), ISO26000, CEVITAL AGRO-INDUSTRIE.