

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



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences De Gestion

Option : Management

*Le management stratégique de la
RSE au regard de la norme*

ISO26000

Cas de CEVITALAgro-industrie

Présenté par :

M^{lle} :TALBI Loubna

M^{lle} :TARAKI Tassadit

dirigé par :

M^{me}.TRAKI Dalila

Juillet 2021

Remerciements

En premier lieu, nous remercions Allah le tout puissant qui nous a procuré la volonté, La force et la connaissance pour accomplir ce travail.

Nous nous adressons nos vifs remerciements et gratitude à notre promotrice Mme .TRAKI DALILA, pour son aide, sa disponibilité, ses orientations, ses précieux conseils et la volonté qu'elle a manifestée durant tout le long de notre travail de recherche.

Nous présentons nos profonds remerciements au directeur MR. MAZZOUZ YUCEF pour son accueil, ainsi le pilote de la Responsabilité sociale de l'entreprise CEVITAL, MR. AIT CHABANE SAID qui a été d'une amabilité sans réserve et sans lequel rien n'aurait été possible.

Aussi nous remercions très chaleureusement, tous les intervenants et toutes les personnes qui par leur écrit leurs paroles leur conseil ont contribué de près ou de loin à L'aboutissement de cette recherche.

Dédicaces

Avec fierté et gratitude, Je dédie ce travail à :

À mes très chers parents adorés, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, que j'ai toujours eu pour vous.

Mon père, un grand merci pour ton soutien tant moral que matériel, pour tes encouragements tout au long de ma scolarité.

Ma mère, un grand merci pour ton immense amour, ta compréhension et ton dévouement. Merci à vous deux d'avoir toujours cru en moi, que dieu vous garde et vous accorde santé et longue vie.

À mes deux frères : Nassim et Sofiane qui m'ont beaucoup aidé. Merci pour votre soutien et amour inconditionnés.

À mes cousines et sœurs de cœur : Anais, Kassia, Celia, Sabraque je remercie pour leurs aides de valeur sans égale, et surtout pour leurs soutiens moraux.

À tous ceux qui me sont chères, à ceux que j'ai omis de citer, à tous ceux qui m'ont aidée, d'une façon ou d'une autre, durant la réalisation de ce mémoire.

T.LOUBNA

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond
amour ;*

*A celle qui ma arrosé de tendresse et d'espoir, a la source
d'amour incessible, a la mère des sentiments fragile qui ma
bénie par ces prière « ma mère »*

*A mon support dans ma vie, qui ma appris ma supporté et
ma diriger vers la gloire « mon père »*

A mes chers frères « HAMZA ,ABDOU et FOUAD»

*A mes chers grands parents que j'aime énormément
« SAKINA » Et « RACHID»*

*A mes chères tantes « KARIMA », « SOUHILA » et
particulièrement « ASSIA», « LOUIZA » et « NADJET » qui
m'ont toujours soutenu et encourager*

A mes copines « NESRINE » et « SONIA »

*Ma copine d'enfance « AMEL » qui m'a toujours soutenu et
prêté main forte.*

A ma chère cousine « SISSA»

*Sans oublier mon binôme LOUBNA pour sa patience, son
soutien moral et sa compréhension tout au long de se projet*

*A « SOUSOU » que je ne remercierais jamais assez elle était
présente tout au long de mon parcours*

A Mes oncles « CHABANE», « FOUJIL », «LARBI » et leurs petites familles

T.TASSADIT

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures et schémas

Liste des tableaux

Introduction générale.....1

Chapitre I : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE).....6

Section01 : La RSE, origines et développement d'une pratique.....7

Section02 : caractérisation et conceptualisation de la RSE.....16

Chapitre II : Management responsable des entreprises conformément à la norme ISO 26000.....32

Section01 : Intégration de la RSE au sein d'une entreprise au regard de la norme ISO 26000.....33

Section02 : l'Algérie et la responsabilité sociale de l'entreprise48

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie57

Section01 : Identification, données et informations générales sur l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....57

Section02 : Présentation du processus d'intégration de la RSE au sein de CEVITAL.....69

Section03 : Présentation et interprétation des résultats de la recherche.....83

Conclusion générale.....91

Bibliographie.....94

Annexes

Table de matières

➤ Liste des figures et schémas

- **Figure N°01** : pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de CARROLL.12
- **Figure N°02** : les sept questions centrales..... 37
- **Figure N°03** : Processus d'intégration d'une démarche RSE.....44
- **Figure N°04**: lancement.....70
- **Figure N°05** : la grille d'analyse et positionnement RS.....71
- **Figure N°06** : suite et fin du travail sur les enjeux de la RS.....71
- **Figure N°07** : Première prise en compte des PP.....72
- **Figure N°08** : axe d'amélioration.....73
- **Figure N°09** : Grille de positionnement Performance/Importance/Enjeux.....74
- **Figure n°10** : Axe d'amélioration formalisée.....75
- **Figure n°11** : Axe d'amélioration formalisée.....76
- **Figure N°12**: Mode de définition des Plans d'Action RS.....78
- **Figure n°13** : Bonnes pratiques RS.....79
- **Figure n°14**: Communication et « rendre compte » aux PP.....80
- **Figure n°15**: intégration de la démarche RS dans la stratégie de l'entreprise et dans son système management.....81
- **Figure n°16** : amélioration continue RS de l'entreprise, communication externe (PP).....82
- **Schéma N°01** :Les parties prenantes de l'entreprise.....14
- **Schéma N° 02** : Schématisation du programme RS-MENA.....53
- **Schéma N°03** : Organigramme du complexe CEVITAL.....61
- **Schéma N°04** : Bouclage de la hiérarchie73

➤ Liste des abréviations

- **AA**: Account Ability.
- **ASRS** : Axe stratégique de la responsabilité sociale.
- **CACI** : Chambre algérienne de commerce et d'industrie.
- **CETIM** : Centre d'Études et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction.
- **COFIL** : Comité de Pilotage.
- **COVAL** : Comité de validation.
- **CODIR** : comité de direction.
- **CARE** : Cercle d'action et de réflexion au tour de l'entreprise.
- **CISL** : Confédération internationale des syndicats libres.
- **DD** : Développement durable.
- **DA** : Domaine d'action.
- **DRH** : directeur des ressources humaines.
- **ENAC** : Entreprise Nationale de Canalisations.
- **FCE** : Forum des chefs d'entreprise.
- **GRI**: La global reporting initiative.
- **HSE**:hygiène, sécurité, environnement.
- **ISO** : International organization for standardization (Organisation International de Normalisation).
- **IANOR** : Institut algérien de normalisation.
- **IRSI** : Institut de la responsabilité sociale par l'innovation.
- **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économique.
- **OHSAS** : occupationalHealth and safetyAssesmentSerie (Série d'évaluation de la santé et de la Sécurité de Travail).
- **ONG** : Organisation non gouvernementale.
- **ONU** : Organisation des Nations Unis.
- **ONPLC** : Organe nationale de Prévention et de Lutte Contre la Corruption.
- **ONN** : Organisme National de Normalisation.
- **ORSE** : Observation de La Responsabilité Sociale des entreprises.

- **OMD** : objectifs De Millénaire pour le développement.
- **PP** : Parties prenantes.
- **PME** : Petites et moyennes entreprises.
- **PNAE-DD** : Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable.
- **QC** : Question centrale.
- **QHSE** : Qualité, hygiène, Sécurité et environnement.
- **RS** : Responsabilité sociale.
- **RSE** : responsabilité sociale des entreprises.
- **RS MENA** : Responsabilité sociétale du moyen orient et d'Afrique du Nord.
- **RH** : Ressources Humaines.
- **SA** : Social Accountability.
- **SASACE** : Société Algérienne de Sacs Enduits.
- **SEAAL** : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Algérie.
- **SD** : Responsabilité sociétale des l'entreprises et Développement durable.
- **SPA** : société par action.
- **SUP de Co La Rochelle** : Ecole supérieure de commerce de la Rochelle.
- **TPP** : Théoriesdes Parties prenantes.

➤ **liste des tableaux**

- **Tableau N°1** : Les principes de global compact.....18
- **Tableau N°02** : Synthèse de la structure et des éléments de la norme ISO 26000....34
- **Tableau N°03** Liste des organisations algériennes ayant adopté la norme ISO.....52
- **Tableau N°04** : La capacité de production60

Introduction générale

Suite aux révolutions industrielles qui ont marqué le 19^{ème} siècle et le début de 20^{ème} siècle, la plupart des pays du monde ont adopté différent modèle de développement économique, engendrant, ainsi, de profonds changements dans les relations entre l'entreprise et la société. En effet en créant plus de richesse que jamais sous l'influence du progrès continu en matière de science et technologie, les entreprises ont dû progressivement faire face aux dégâts provoqué par leurs activités sur la société, elles font usage de multiples pratiques jugées socialement « irresponsables » : elles polluent, dépensent d'une manière irrationnelle les ressources naturelles et font également preuve d'injustices sociale et de discriminations¹, ce qui a engendré à l'échelle planétaire de nombreux problèmes environnementaux, sociaux et économique, tels que : le réchauffement climatique, les conflits sociaux et bien d'autre encore.

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

C'est ainsi que la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a émergé sur le devant de la scène, et connaît un engouement très fort ces dernières années. Cependant, la RSE n'est pas un concept nouveau ; les discussions sur les règles de conduite acceptables pour les entreprises et leurs employés ont lieu depuis que les échanges commerciaux existent.

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

¹Vigile Quebec, les bons et les mauvais côtés de la mondialisation économique globale. En ligne sur : <http://vigile.quebec/les-bons-et-les-mauvais-cotés-de-69359> consulté le 13/05/2021.

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

pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement ».³

Cependant, ce n'est que dans les années 1950 que l'on a vu la première tentative de définition de la RSE, attribuée à Howard Bowen qui est souvent considéré comme le précurseur du débat moderne autour des questions que les organisations doivent envisager.

Il publie son ouvrage intitulé « social responsibilities of the businessman » (responsabilités sociétale de l'entrepreneur), où il définit le terme doctrine de la responsabilité sociale comme étant associé à « l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre les problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons ». ⁴

A la suite des travaux de Bowen, d'importante contribution théorique ont donné lieu à de multiples acceptions de la notion RSE, bien qu'elle soit diverse ces définitions ont au moins le mérite de faire ressortir deux grands aspects : la prise en compte des effets des activités des entreprises sur l'environnement social et naturel, ainsi que l'intégration des visions et des souhaits de toutes les parties prenantes pour lesquelles le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants⁵. Selon Freeman, ces agents ou parties prenantes sont ceux qui influencent l'activité de l'entreprise ou qui sont affectés par elle. La création de valeur n'est donc plus l'affaire de la sphère financière et l'objectif de satisfaction des « shareholders », mais bien de tous les acteurs qui interagissent avec l'entreprise. ⁶

Depuis novembre 2010, les organisations voulant mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociale peuvent s'appuyer sur la norme ISO 26000 afin de concevoir et

³ Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Responsabilité sociétale des entreprises [en ligne]. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>.

⁴ Rodie, I., « Responsabilité sociale des entreprises : le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut Européen de l'Université de Genève, Avril 2007, p.16.

⁵ Charba, A et Benazzi, L., « L'importance de la RSE pour l'entreprise : les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise aux préceptes de la RSE ». Revue Économie, Gestion et Société, n° 9, Juin 2017, p.11 disponible

⁶ Freeman & A. Moutchnik, « Stakeholder Management and CSR : Questions and Answers », UmweltWirtschaftsForum, vol. 21, n° 1-2, 2013, p. 5-9

d'opérationnaliser leur stratégie RSE. Cette norme internationale d'application volontaire qui ne peut faire l'objet d'une certification, étant donné qu'elle ne fixe pas d'exigences, ambitionne, justement, de proposer des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations, pouvant être adaptées et appliquées à toutes formes d'organisation, dont les entreprises⁷. En effet, le principal intérêt du référentiel iso 26000, réside dans une présentation très large des principes, des questions centrales, ainsi que des domaines d'action relatifs à la RSE, complétée par diverses recommandations pour l'intégration d'un comportement socialement responsable au sein de l'ensemble de l'organisation.

Ce présent travail ambitionne de mettre en évidence l'application effective par une entreprise de la norme iso 26000, dans le but de conduire efficacement son management stratégique de la RSE, de plus en plus appelée à défendre sa place dans une économie résolument mondialisée, l'entreprise algérienne par son désir d'adhésion à l'OMC et l'ouverture de ses marchés à l'extérieur, se voit rattrapée par les concepts du développement durable et la de la RSE, la mise en place de démarches de responsabilité sociale se développe progressivement, mais inégalement selon les secteurs d'activités et la taille des entreprises, néanmoins le mouvement général est à la croissance de ces pratique.

Si des progrès sont enregistrés et s'avèrent encourageants dans ce domaine, la visibilité demeure encore limitée concernant les conditions dans lesquelles les initiatives socialement responsables peuvent se développer et se révéler bénéfique pour la société. Ceci nous sert ainsi d'inspiration et de motivation afin de présenter un travail de recherche, permettant de circonscrire les démarches d'intégration des enjeux de la RSE au sein des entreprises algériennes.

❖ **questions principales et questions secondaires de la recherche**

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

Comment l'entreprise CEVITAL agro-industrie de Bejaia peut gérer stratégiquement sa démarche RSE tout en appuyant sur les lignes directrices de la norme ISO26000 ?

⁷ISO, ISO 26000 : responsabilité sociétale. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsability.html>, consulté le 18/05/2021

En tentant de répondre à cette problématique, nous serons amenés, dans un même temps, à répondre aux questions secondaires suivantes :

1. Pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans une démarche RSE ?
2. Quel lien peut-il exister entre la RSE et le management stratégique d'une entreprise ?
3. Comment une entreprise peut-elle utiliser la norme ISO 26000 pour développer sa démarche en RSE ?

❖ **hypothèses de la recherche :**

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous avons effectué notre enquête auprès de l'entreprise agro-industrie Cevital. Les hypothèses sont formulées de la manière suivante :

- la RSE est une alternative pour avoir une meilleure durabilité devant la concurrence, et une nouvelle démarche pour atteindre les objectifs de l'entreprise CEVITAL.
- la contribution d'une démarche RSE au sein d'une entreprise agro-industrie CEVITAL selon la norme ISO 26000 consiste en la mise en œuvre de quelques actions dans le domaine économique, social et environnemental.

❖ **objectif et méthodologie de la recherche**

L'objectif de ce mémoire est de vérifier si la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise algérienne suivant la norme IS 26000 est intégrée dans la stratégie de celle-ci s'inscrivant ainsi dans sa politique d'entreprise.

La méthodologie de ce travail est hypothétique et déductive, elle reposera sur un guide d'entretien exhaustif s'adressant aux responsables de l'entreprise Cevital.

❖ **structure et organisation du travail**

Afin de mener bien notre recherche, nous avons structuré notre travail comme suite : notre travail de recherche est organisé en trois grands chapitres à travers le premier chapitre, nous mettrons l'accent sur des généralités de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Pour ce faire, dans une première section, nous évoquerons les origines de la RSE, sa définition, ainsi que son fondement théorique. La deuxième section, consistera, quant à elle, en une mise en contexte de la notion RSE, ou nous nous énumèrerons sur ses fondements institutionnels, ses principes généraux, ainsi que les nombreux acteurs qui la forgent et enfin, nous allons parler sur les divers enjeux et les obstacles liés à sa mise au sein d'une entreprise.

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

Finalement, le troisième chapitre s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil, ainsi qu'une description de la méthodologie de recherche suivie pour tester nos hypothèses de départ. La seconde section servira, Présentation du processus d'intégration de la RSE au sein de CEVITAL, La troisième section quant à elle, a l'analyse et la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

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

Introduction

Dans le cadre de la mondialisation et, notamment, du marché intérieur, aux défis posés par un environnement en mutation, les entreprises sont de plus en plus conscientes de combattre, de faire face à ces défis, être responsable et à participer au bien-être commun au-delà de la création de biens matériels. Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de gestion et leurs activités.

En effet, être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir dans le capital humain et environnemental.

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

Dans ce contexte, la recherche que nous présentons dans ce chapitre repose principalement sur deux sections : la première section nous évoquerons les origines de la RSE, sa définition, ainsi que ses fondements théoriques. La deuxième section, consistera, quant à elle, en une mise en contexte de la notion de RSE, nous nous concentrerons sur ses fondements institutionnels, ses fondements normatifs, ainsi les divers acteurs qui la forge et enfin, nous énumérerons ses divers enjeux et obstacles.

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

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est devenue depuis quelques années un champ privilégié et un enjeu de première importance pour les entreprises. Et suscite une attention particulière de la part des théoriciens, managers, chercheurs. Aussi c'est un élément marquant de la stratégie des entreprises nécessaire à leur image et parfois même à leur survie. Toutefois, la revue de la littérature permet de repérer différentes définitions, modèles et approches.

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

1.1. Genèse et historique d'évolution de la RSE

La révolution industrielle du 19^{ème} siècle s'est accompagnée d'un mode de gestion paternaliste, où les bons pères de famille propriétaires d'outils de travail se comporte déjà de façon « socialement responsable » envers leurs employés⁸. Un système de gestion de main d'œuvre qui confiait au patronat la responsabilité de la prise en charge des salariés et de leurs familles « de la naissance à la mort ». Quasiment aucune disposition légale ne les y obligeait, c'est de leur propre grès qu'ils offraient des protections sociales.⁹

En effet l'enjeu social et sociétal représentait un élément important, le logement devait constituer à structurer la cellule familiale, allant au-delà d'un versement de salaire, les paternalistes s'estimaient responsables des conditions globales de vie de leur personnel (habitat, éducation, vie de famille...etc.), toutes choses qu'on trouve dans bon nombre d'entreprises actuellement.¹⁰

Néanmoins, faut attendre le début de 20^{ème} siècle pour que le nouveau concept de RSE se développe et soit finalement accepté. En effet, avec 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 collective

⁸JENTET Thierry. L'économie sociale une alternative au capitalisme, Paris : Edition Economica, 2008.

⁹Communication de la commission Européenne. Une stratégie européenne pour favoriser l'Europe, responsabilité des entreprises 2003, Emploi et Affaires Sociales.

¹⁰ La responsabilité sociale de l'entreprise, élément Incontournable du développement de l'entreprise et des ressources humaines, Mémoire réalisé par Vérolique Dubouchet, Yaël Ponçon et Philippe Taupenas MBA MRH Université de Paris Dauphine, 2004, p.28.

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

ou les comités d'entreprise.¹¹ C'est ainsi de le monde des affaires a façonné peu à peu son nouveau modèle.

L'idée de responsabilité associée aux affaires va faire son chemin, mais ce n'est que dans les années 1950 que l'on constate une première tentative de définition. Elle est attribuée au père fondateur de la « Corporate Social Responsibility » (RSE), Howard Bowen économiste keynésien américain, dans son ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* publié en 1953 et qui cherche à sensibiliser les hommes d'affaires à l'éthique. Il s'agit d'un ouvrage fondateur, dans le sillage duquel va développer un véritable courant de recherches académiques aux Etats-Unis puis en Europe appelé « Business and society ».

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 des actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économique de l'entreprise* »¹². Cet auteur admet, en effet, que la responsabilité d'un homme d'affaires et de son entreprise dépasse la simple recherche des performances économiques.

Frederick(1960), quant à lui, ajoute deux dimension a 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 ces ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise.* »¹³

A partir des années 1970, la responsabilité sociale de l'entreprise s'enracine dans la conjonction de divers mouvement, avec la guerre du Vietnam, la politique de l'apartheid en Afrique du Sud, les accidents environnementaux (explosion de l'usine chimique de Bhopal,

¹¹ Ibid.

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

¹³Ibid.

marée noire de l'Exxon Valdez, etc.) et les problématiques écologiques (réchauffement de la planète, destruction de la couche d'ozone, déforestation, etc).

A contre sens de ce courant affirmant la nécessité pour les entreprises de prendre conscience qu'elles sont responsables de leurs activités vis-à-vis de toutes les parties prenantes et pas uniquement de les actionnaires, Milton Friedman, un des économistes les plus influents du XXème siècle, soutient que la responsabilité de l'entreprise est d'accroître ses bénéfices « the social responsibility of business is to increase its profit »¹⁴.

Toutefois, durant les années 1980, et suite aux critiques et débats suscités par des académiciens libéraux autour de la justification de la RSE, les recherches sur ce thème (Levitt, 1958 ; Friedman, 1970)¹⁵, ont connu un véritable recul ¹⁶et se sont réduits en des thèmes et théories alternatives tels que la performance sociale de l'entreprise (PSE), la théorie des parties prenantes et la théorie de l'éthique des affaires (Carroll, 1999).

Ce n'est que vers la fin des années 1990 que la RSE a regagné l'intérêt des chercheurs. Cette notion s'est élargie jusqu'à devenir un concept beaucoup plus complexe avec de multiples facettes (Cochran, 2007) incluant d'autres préoccupations telles que les droits de l'Homme, l'environnement, la corruption, la pauvreté, ... etc. (ISO, 2009).¹⁷

Après avoir retracé l'évolution historique de la RSE, qui a eu une histoire longue et variée dépendante des époques et des auteurs il convient par la suite de clarifier et de définir cette notion, de sorte que soit explicité à quoi fait référence ce concept.

1.2. Définitions et concepts de base

Plusieurs définitions ont été proposées, et les chercheurs utilisent différentes approches pour définir le concept de RSE, à moins qu'un concept conceptuel n'apparaisse.

1.2.1. Définition de la RSE

¹⁴ Rodic. I, op.cit, p. 17.

¹⁵Adjtoutah. T., « La RSE et les risques sociaux au travail : cas de 20 entreprises Tunisiennes », Thèse de Magistère, Université El Manar, Tunis, 2011, p.4

¹⁶Idem.

¹⁷Cité par Houle. M., « Adaptation d'outils de responsabilité sociale face à la norme ISO 26 000 », Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, 18 janvier 2011, p.4

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

Les académiciens ont proposé plusieurs définitions du concept de responsabilité sociale des entreprises, Nous essaierons d'introduire les définitions les plus couramment utilisées dans la littérature.

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 conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société ». ¹⁸

Seconde définition est proposé par David 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 technique et économique de l'entreprise ». ¹⁹

Pour A.B. CARROLL la responsabilité sociale du business englobe tout aussi bien des attentes économique, légale, étique, que d'autre attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné ». ²⁰

L'union européenne définit la RSE selon son livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », ²¹est qui est plus souvent utilisé comme suit « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes ». ²²

Pour alouche et Ali (2004), ont adopté un comportement de responsabilité sociale « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires ». ²³

¹⁸Bowen.H, op. cit, p6.

¹⁹ Taoufik.F.Z, « ANALYSE PERCEPTUELLE DES TERMINANTS DE L'ENGAGEMENT SOCIETALE DES ENTREPRISE MAROCAINES Labellisées RSE », thèse de doctorat, université du sud Toulon var, France, 17 décembre 2014, p33.

²⁰Rodic.I, op. cit, p. 13.

²¹Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Disponible en ligne sur : <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>.

²² IDEM

²³ Jean-Yves saulquin et guillaume schier, op. cit, p. 58.

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

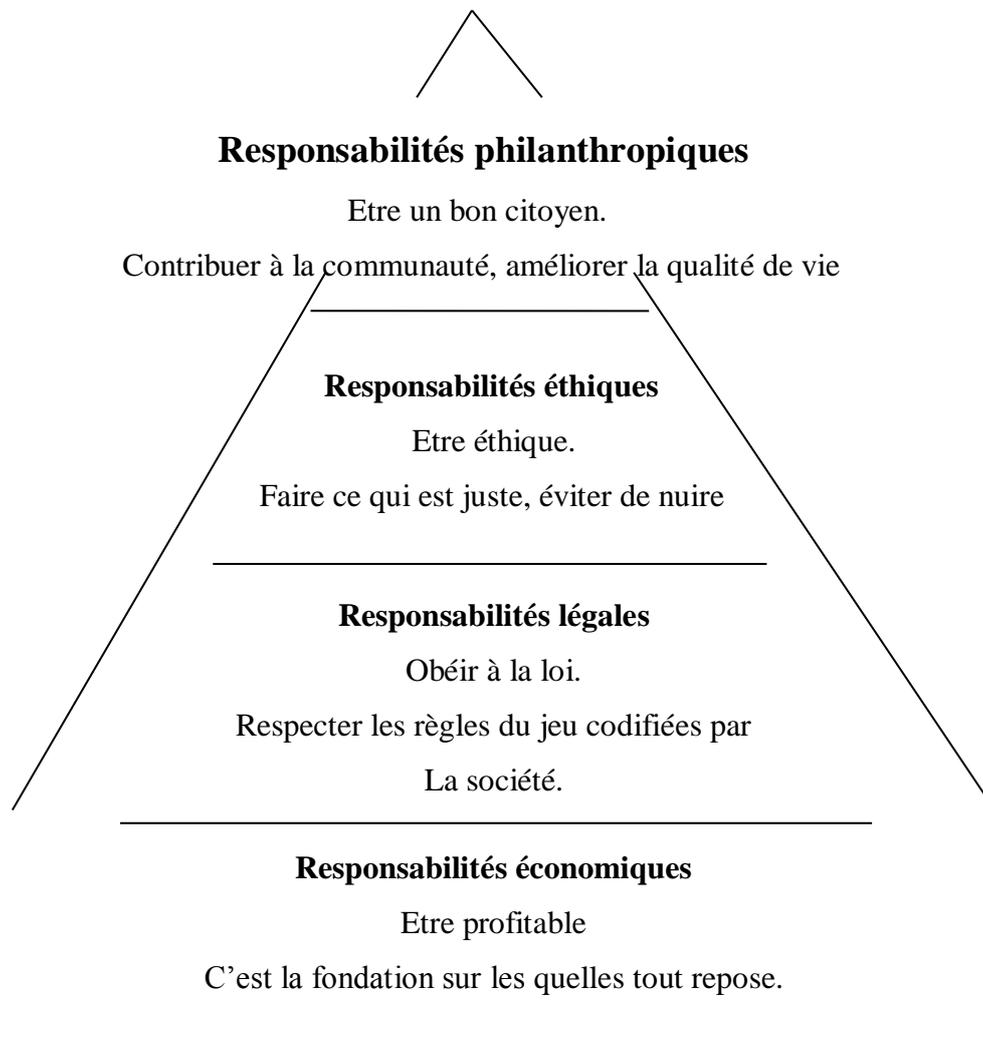
1.2.2. Modélisation de la RSE

La difficulté de définir et de modéliser le concept de responsabilité sociétale des entreprises constitue un réel obstacle à sa compréhension. Par conséquent, le modèle le plus connu de nos jours comme « la pyramide de Carroll ».²⁴

D'après l'archi Carroll la Responsabilité sociale des entreprises se classe selon quatre niveaux, qui sont représentés dans une pyramide par ordre d'importance relative, comme l'indique l'illustration ci-dessous :

²⁴ Carroll. A, The pyramid of corporate social Responsibility : Toward the Moral Management of the Organizational Stakeholders , édition business horizons, Indiana, 1991, p. 39-48.

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



Source : Delchet. K, Développement durable : l'intégrer pour réussir, Edition AFNOR ,St just-la-pendu,2007,p.36.

Dans la pyramide de Carroll, les quatre catégories de responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entre elles forme une composante de base de la responsabilité totale de l'entreprise²⁵. Ainsi, l'auteur distingue :

- En premier lieu, **la responsabilité économique** : l'entreprise se doit, pour exister, de générer des profits économiques.

²⁵ Rodic. I, op. cit, p. 13.

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

Le modèle de Carroll nous offre une réelle réconciliation entre les deux niveaux contradictoires de la responsabilité de l'entreprise. Toutefois, il a été critiqué, des années plus tard, par son initiateur lui-même, compte au caractère prioritaire des responsabilités et la négligence des confusions qui peuvent naître par la hiérarchisation des différents niveaux de la RSE.²⁶

1.3. Les fondements théoriques de la RSE

Plusieurs cadres théoriques se sont mobilisés pour définir le concept de RSE, néanmoins, la diversité des interprétations de cette notion a contribué à de multiples controverses et de désaccords au sein des études d'un grand nombre de chercheurs.²⁷ Cependant, nous allons essayer de présenter dans ce qui suit les théories qui reviennent le plus dans la littérature. Notons tout de même que cela ne représente pas une liste exhaustive des théories liées à la RSE.

1.3.1. La théorie des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes (TPP), appelée aussi Stakeholder Theory, s'est progressivement imposée comme la référence théorique dominante de la RSE.

²⁶Adjoutah. 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.

²⁷ Taleb. B., « Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille, France, le 09 Décembre 2013, p.48

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

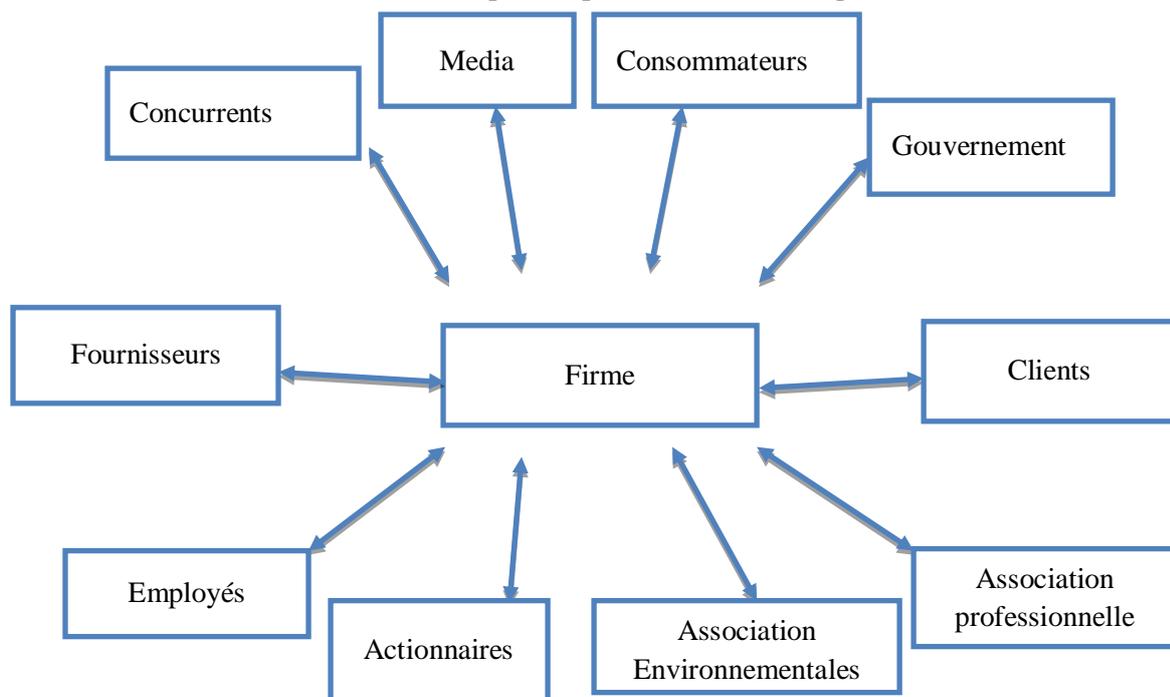
En 1963, le terme apparaît clairement pour la première fois dans une communication réalisée au sein du « Stanford Research Institute », mais c'est seulement grâce à l'ouvrage « strategic management : à stakeholder approach » de E.D. Freeman en 1984. Selon l'auteur, le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes, définit cette dernière comme « tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecter par la poursuite des buts organisationnels ».²⁸

Dans ce sens, on distingue généralement trois catégories de parties prenantes, détaillées ci-dessous :

- ❖ **Les parties prenantes primaires** : les acteurs liés contractuellement à l'entreprise, à l'exemple des actionnaires, employés, clients, fournisseurs.
- ❖ **Les parties prenantes secondaires** : les acteurs non liés contractuellement à l'entreprise, ayant des relations reposant sur un contrat implicite telles que : les médias, associations, institutions.
- ❖ **Les parties prenantes muettes** : il convient de rajouter à cette typologie les tiers absent

Le schéma suivant représente la vision des parties prenantes de Freeman (1984) :

Schéma N°01 : Les parties prenantes de l'entreprise.



Source : Les parties prenantes selon Freeman (1984, p.25).

²⁸Boucher. M et Rendtorff. J, la théorie des parties prenantes en management stratégique, Edition La découverte, Paris, 2014, p 45.

La TPP se fonde essentiellement sur l'idée selon laquelle les activités de l'entreprise touchent directement ou pas, volontairement ou non, plusieurs acteurs de son environnement.

Le but principal de la conception de RSE est l'existence de la confiance entre l'entreprise et ses stakeholders. Il est très important que l'entreprise soit capable d'identifier et de définir les besoins et les attentes des parties prenantes (PP) sur la base d'un dialogue ouvert avec elles, et de découvrir de nouvelles occasions d'affaire, ainsi lancer de nouveaux programmes de développement, dont les enjeux ne s'apparentent pas seulement à la création de profit à court terme, mais également à la maximisation des bénéfices économiques et sociaux à long terme.

1.3.2. La théorie néo-institutionnelle

Les théories néo-institutionnalistes partagent le point de vue selon lequel la *responsabilité sociale* est une construction des institutions. Les théories néo-institutionnalistes se composent à la fois d'approches sociologiques et économiques. Mais elles reposent dans l'ensemble sur une représentation de l'entreprise ou de l'organisation qui est totalement encadrée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa *culture*. Pour ce faire, les entreprises adoptent alors certaines démarches, telles que la RSE, uniquement pour correspondre aux attentes de la société, et parce qu'elles leur permettent, par conséquent une certaine légitimité qui constitue la condition de leur survie.

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

1.3.3. La théorie de contrat social

Cette théorie est centrée sur l'idée que l'entreprise et la société sont reliées entre elles par un contrat. La réalisation de ce dernier permettra alors à chacune d'elles de bénéficier des services de l'autre, elle s'intéresse, ainsi, sur l'étude des interactions entre l'entreprise et son environnement.

En effet Donaldson et Dunfee ont cherché à justifier l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et son environnement, l'entreprise dans ce cas est substituée à l'Etat pour expliquer le droit que la société lui confère afin d'utiliser ces ressources.

Keith et Davis, quant à eux, à travers la notion de « loi de fer de la responsabilité » montrent le caractère obligatoire du contrat entre l'entreprise et la société, la réalisation de ce dernier permettra alors à chacune d'elles de bénéficier des services de l'autre, L'entreprise de son côté a besoin d'un soutien continu de la société en termes de ressources humaines et matérielles afin de développer ses activités, tandis que la société attend de l'entreprise qu'elle opère d'une façon socialement responsable, car c'est dans son intérêt commercial de le faire, sous peine de perdre sa légitimité.

La RSE dans cette théorie revient donc à l'interaction entre ces deux acteurs, où chacun bénéficie d'un ensemble de droits, de devoirs et de responsabilités réciproques.²⁹

Section 02 : caractérisation et conceptualisation de la RSE

A travers cette section, l'accent sera mis en premier lieu, sur les deux fondements institutionnels et normatifs de la responsabilité sociale des entreprises.

Une attention particulière sera portée, en deuxième lieu, sur les divers acteurs de la RSE, et enfin, une présentation des multiples enjeux et obstacles d'un management responsable, néanmoins, par ces propositions incitatives, les institutions internationales et étatiques créent un climat propice aux initiatives de mise en place de la RSE.

2. 1. Fondements institutionnels et normatifs de la RSE

Nous assistons, depuis les années 1980 à l'émergence de règles, ayant pour ambition de promouvoir la RSE, notamment par la mise au point de référentiels internationaux. Nous pouvons déjà dénombrer un certain nombre de référentiels, en la matière qui permet, à différents niveaux d'évaluer la mise en œuvre de la RSE de manière concrète.

²⁹Adjtoutah. T, op. cit, p. 18.

2.1.1. Fondements institutionnels de la RSE

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 leur démarche. S'ils sont parfois considérés comme une ingérence de la part des pouvoirs publics, 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.

Les textes présentés dans cette section sont à visée internationale ou mondiale. Nous évoquerons les Principes directeurs de l'OCDE puis le Global Compact de l'ONU et enfin le Livre vert de la Commission Européenne.

2.1.1.1. L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation internationale, créée en 1961 qui œuvre pour la mise en place de politiques meilleures du bien-être économique et social dans le monde entier.

En effet, les Principes directeurs de l'OCDE sont la norme la plus ancienne qui traite de la responsabilité sociétale des entreprises, leur première version datant de 1976. Depuis lors, ils ont fait l'objet de cinq révisions dont la dernière a eu lieu en mai 2011³⁰. Ces révisions permettent de s'assurer que ces prémices demeurent un outil pertinent de promotion d'une conduite responsable des entreprises en prenant en compte les changements du paysage économique.

2.1.1.2. Le Global Compact de l'ONU

L'ONU est une initiative qui encourage et promeut les pratiques des entreprises en matière de RSE. L'initiative Global Compact est organisée autour de dix principes couvrants les droits de l'homme, l'organisation du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Appelé, en français, Pacte Mondial, le Global Compact a été lancé, en janvier

³⁰OCDE, Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

En ligne sur :

<http://www.oecd.org/fr/investissement/mne/principesdirecteursdelocdealintentiondesentreprisesmultinationales.htm>.

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

2000, lors du Forum Economique Mondial de Davos par Kofi Annan, le secrétaire général des Nations Unies. Le Global Compact a pour ambition d' "*unir la force des marchés à l'autorité des idéaux individuels* " afin de responsabiliser les entreprises.

Par ailleurs, L'ONU ne cherche pas à contrôler ou mesurer les résultats de ses participants sur les initiatives Global Compact, néanmoins, les participants doivent s'informer mutuellement des progrès qu'ils font dans la mise en œuvre des principes du Pacte.

En effet, 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 »³¹, 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.

Tableau N° 01 : Les principes de global compact

Droit de l'homme	Promouvoir et respecter les droits humains reconnus sur le plan international
	S'assurer que l'entreprise n'est pas complice d'abus des droits fondamentaux
Normes de Travail	Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective
	Éliminer toute forme de travail forcé et obligatoire
	Éliminer le travail des enfants

³¹Agence ICOM, communication sur le progrès : Global Compact. En ligne sur : <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/26221/original/global%20compact%202012-3007.pdf?1375178571>.

	Éliminer la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession
	Promouvoir une approche de précaution à l'égard des défis environnementaux
environnement	Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale
	Encourager la mise au point et la diffusion de technologies écologiques
Corruption	Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin

Source : RODIC Ivana, « Responsabilité sociale des entreprises –le développement d'un cadre européen », disponible sur le site :

<http://www.unige.ch/ieug/publications/euryopa/RodicRSE.pdf>.

2.1.1.3. L'organisation internationale de normalisation

L'organisation Internationale de Normalisation (ISO), est considérée comme le premier producteur et éditeur de normes internationales d'application volontaire dans le monde, 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'ensemble.³²

Le 1er novembre 2010, l'ISO a publié la première norme en responsabilité sociale qui est la norme ISO 26000, adoptée par 73% des pays membres participants, ayant pour

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

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

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. Cette norme traite également sept principes de la Responsabilité sociétale, définis comme fondements d'un comportement ou d'une décision :

- **Redevabilité** : l'entreprise doit répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement.³³
- **Transparence** : assurer 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.³⁴
- **Comportement éthique** : fonder le comportement sur les valeurs de l'honnêteté de l'équité et de l'intégrité.³⁵
- **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes** : reconnaître et prendre en considération les intérêts des parties prenantes et y répondre.³⁶
- **Respect du principe de légalité** : accepter la primauté du droit : aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois ; les pouvoirs publics y sont également soumis.³⁷
- **Prise en compte des normes internationales de comportement** : prendre en considération les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité. Activités qui ne seraient pas en cohérence avec les normes internationales de comportement.³⁸

³³Enjeux économiques de la RSE disponible sur le site : <http://qualitiges.org/les-enjeux-economiques-de-la-rse> consulté le 05/06/2021

³⁴ Idem

³⁵ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale disponible sur le site : <http://anthea-conseils.com/principes>. Consulté le 05/06/2021.

³⁶ Idem

³⁷ ISO, op. cit, p.15

³⁸ Ibid

- **Respect des droits de l'homme** : une organisation convient d'accepter l'importance et l'universalité des droits de l'homme.³⁹

2.1.1.4. Le livre vert de l'Union Européenne

Publié dans sa première version en juillet 2001, le livre vert vise à lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe.⁴⁰

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, droit de l'homme).⁴¹

En développant la RSE sous ces 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 développée dans les exemples précédents.

2.1.1.5. La Global Reporting Initiative (GRI)

Si les entreprises savent depuis plus d'un siècle rendre des comptes sur leur situation comptable et financière, pour ce qui est de la réalité sociale, elles en sont encore loin pour

³⁹ ISO, op. cit, p.16

⁴⁰ Livre vert, Promouvoir la RSE, op. cit, p. 17.

⁴¹ Ibid.

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

beaucoup de chefs d'entreprises, les contenus des rapports publiés restent pour l'essentiel déclaratifs. Ils évitent de présenter les points faibles et occultent les problèmes.

Par conséquent, ils leur aient pratiquement impossible d'établir des comparaisons sur plusieurs années. C'est pourquoi Cela devenait de plus en plus clair qu'il fallait créer un système unique de reporting à l'échelle mondiale.

Le reporting (rapport) est en général, un système d'information permettant des échanges entre les différentes fonctions de l'entreprise. Chacun peut ainsi faire progresser ses projets en connaissance de la situation générale.

La global reporting initiative (GRI) apparaît actuellement comme la plus avancé et la plus visible auprès des instances nationales ou internationales se préoccupant de RSE. Sa présence dans les discours relatifs à la normalisation du contenu des rapports de développement durable est incontournable. Elle se donne pour mission de rendre le reporting de développement durable comparable au rapport financier.

La GRI se présente avant tout comme une organisation « multipartite prenante » (expert des entreprises, syndicats, ONG, investisseurs, cabinet de comptabilité et d'audit) qui est en charge d'élaborer et de mettre à jour des lignes directrices pour les entreprises qui veulent se lancer dans la rédaction d'un rapport sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités.

2.1.2. Fondements normatifs de la RSE :

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

Les principales normes et standards se rapportant à la RSE sont :

- ❖ **ISO 9001** : cette norme donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité, pour donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales.
- ❖ **ISO14001** : cette norme cible une des dimensions de la RSE, la dimension environnementales, elle se focalise à gérer et à réduire au minimum les impacts négatif sur l'environnement et améliorer en permanence sa performance environnementale.
- ❖ **OHSAS 18001** : cette norme est dédiée à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail, ⁴²afin d'optimiser les risques d'accident de travail et garantir le bien être des employés et de s'améliorer continuellement.
- ❖ **AA 1000** : cette norme a été créé par l'Institute of Social ans Ethical Accountability en 1999⁴³, constitue pour les entreprises, un outil de gestion de RSE, ces normes visent prioritairement les processus qu'une organisation doit suivre pour assurer la plus grande transparence en favorisant l'apprentissage par l'implication des parties prenantes.
- ❖ **SA 8000** : cette norme ce consacre spécifiquement aux droit des travailleurs, couvre les domaines suivants de la RSE :
 - Le travail des enfants
 - Le travail forcé
 - L'hygiène et la sécurité
 - Les pratiques d'organisation
 - La discrimination
 - le droit de réunion et de parole (syndicats)
 - Le temps de travail
 - La rémunération

⁴²Lépineux. F et al, « La RSE. La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques », Dunod, 2^{ème} édition, Belgique, Avril 2010, p.246

⁴³ Idem

- Le système de gestion des ressources humaines⁴⁴

- ❖ **SD 21000** : cette norme est conçue comme un guide, ce n'est pas une norme certifiant mais un outil pour mettre en place une démarche développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise.

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

2.2. Principaux Acteurs de la RSE

Les différents agents économique et sociale s'entendent sur la nécessité d'une responsabilité sociale mais les objectifs à atteindre en ce terme sont divers et parfois à l'opposé, ce présent point donc a pour objectif de faire connaître les principaux acteurs faisant pression sur l'entreprise, pour emmener cette dernière à s'engager dans une démarche de responsabilité sociale et environnement.

2.2.1. L'État

Dans les systèmes démocratiques, où l'opinion publique est sensible aux arguments environnementaux, les élus se doivent d'agir en matière de RSE. Pour cela, ils ne sont pas dépourvus de moyens d'action, économiques et réglementaires, vis-à-vis des entreprises, Ainsi, sur le plan national et international, l'État se présente de plus en plus comme un acteur responsable dans les domaines sociaux et environnementaux.⁴⁵

On peut distinguer deux branches :

a) L'Etat et les collectivités locales Dans des systèmes démocratiques, où l'opinion publique est sensible aux arguments environnementaux, les élus se doivent d'agir en matière de

⁴⁴En ligne sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/SA_8000. Consulté le 01/06/2021.

⁴⁵D'après t. M.H et al, Développement Durable et Responsabilité Sociale 2009, p. 29.

développement durable. Pour cela, ils ne sont pas dépourvus de moyens d'action, sur le plan économique et sur le plan réglementaire, vis-à-vis des entreprises, mais aussi des citoyens. Sur le plan national et international, l'Etat se présente ainsi de plus en plus comme un acteur responsable en matière sociale et environnementale.⁴⁶

B) Les services publics marchands ; Les services publics marchands appartiennent, par leur taille et le nombre de salariés employés, à la catégorie des grandes entreprises. Leur responsabilité sociale et environnementale diffère cependant des entreprises privées. C'est pourquoi nous les classons à la suite de l'Etat. En effet, les services publics ont été parmi les premiers à adhérer au développement durable.⁴⁷

2.2.2. Les Organisations Non Gouvernementales (ONG)

Les ONG ont émergé dans le paysage de la RSE. Elles étaient au départ dans une relation d'interpellation publique allant même jusqu'à des poursuites devant les tribunaux, Confrontée à des problèmes qu'elle ne sait pas traiter, l'entreprise fait de plus en plus souvent appel à des ONG. Si cette dernière pense qu'elle a à faire à une entreprise de bonne foi, elle s'inscrit dans une démarche d'accompagnement et de conseil. Mettons qu'une entreprise à des filiales dans des pays, où l'intervention publique est insuffisante sur la prévention SIDA, elle se doit de mettre en place une politique de prévention et de traitement de ses salariés séropositifs. Ce n'est pourtant pas dans son corps de métier. Des ONG comme Care pourront dans ce cas répondre aux besoins de l'entreprise.

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 responsables.⁴⁸

2.2.3. Les organisations de consommateurs

⁴⁶ Pierre le masne, En ligne sur : <https://www.metiseurope.eu/2010/04/19/les-ong-nouveaux-acteurs-de-la-rse/>,

⁴⁷ Idem

⁴⁸ Par Clothild de Gastine, En ligne sur : <https://www.metiseurope.eu/author/clotildegastinesgmail-com/>.

Les consommateurs ont aussi des moyens d'actions sur la société pour agir sur le développement durable, par l'achat de produits respectant les dimensions sociales et environnementales et le boycott de certains produits. C'est la démarche de consommation responsable ou éthique.

Les entreprises responsables obtiendront davantage de part de marché que les autres, 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 consommateurs qui sont de plus en plus nombreuses à aider à ce choix en publiant des informations sur les produits consommés et en établissant des tests comparatifs de produits comportant des indications sociales ou écologiques.⁴⁹

2.2.4. Les organismes syndicaux

Si les syndicats semblent des acteurs incontournables de la défense la dimension sociale au niveau international, ils n'ont pas tout de suite intégré le mouvement de RSA, percevant longtemps la référence au développement durable comme inutile.

Toutefois, face au développement de pratiques de RSE ignorant les syndicats, ces derniers ont cherché à développer un standard en cette matière. Selon Commence (2006), la CISL (Confédération Internationale des Syndicats Libres) a défini, en 1997, un « code de conduite-modèle » pour entreprises souhaitant se lancer dans la RSE. Ce code a ensuite été adopté par un certain nombre d'ONG.

D'autres initiatives, tels que la conclusion d'« accords-cadres » par secteur entre certaines entreprises et les Fédérations syndicales Internationales ont été élaborées. Enfin, les organisations syndicales mettent en garde contre certains rapports de développement durable, dans la mesure où les sociétés d'audit qui accomplissent ces missions ne sont pas assez expertes dans ce domaine.⁵⁰

⁴⁹Marc-Hubert Depret, Pierre Le Masne, Céline Merlin-Brogniart de la responsabilité sociale des acteurs, n°8, 2009, p. 13-37. En ligne sur :

<https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-1-page-13.htm>.

⁵⁰ Depret. M.h et al, op cit, p.41.

2.3. Enjeux et obstacle de la RSE

Pour l'entreprise Plusieurs enjeux peuvent être cités quand il s'agit des conséquences d'un engagement socialement responsable d'une entreprise vis-à-vis de son environnement et de la société, d'une manière générale, nous pouvons citer les enjeux d'ordre : écologiques, sociaux, économiques et stratégiques.

2.3.1. les enjeux de la RSE

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

2.3.1.1. les enjeux stratégiques de la RSE

La mise en œuvre d'une démarche de RSE permet à chaque entreprise d'adapter en permanence sa stratégie en tenant compte des enjeux de son secteur d'activité et des attentes de ses clients et de ses parties prenantes. Cela permettra à l'entreprise de : valoriser son image et préserver la réputation de la marque ; attirer un nombre important d'investisseurs et avoir de nouvelles capacités à innover.

En effet, l'entreprise doit être la plus exemplaire possible dans sa gestion au regard des enjeux environnementaux et sociaux, et d'en tirer un bénéfice dans son exploitation. Et c'est là un point essentiel de la démarche RSE qui doit être souligné : elle se doit d'être vertueuse économiquement tout en permettant d'accroître les performances d'exploitation de l'entreprise.

En somme, l'entreprise doit montrer l'exemple dans sa gestion autant que possible Concernant les enjeux environnementaux et sociaux étiré de profit chirurgie. C'est un point important de la démarche RSE qu'il faut souligner : il s'agit Doit être économiquement inoffensif tout en permettant des améliorations des performances Entreprise d'exploitation.

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

2.3.1.2. Les enjeux économiques de la RSE

Sur le plan économique, la démarche RSE impacte la stratégie managériale puisqu'elle participe à l'anticipation des risques, à l'amélioration de l'efficacité et à l'optimisation des coûts. Elle est un vecteur de pérennisation de l'activité de l'entreprise, sur le moyen et long terme. Les actions menées dans le cadre d'une politique RSE, notamment en matière d'achats responsables, participent également à la construction d'une relation saine et équilibrée avec les fournisseurs et les sous-traitants de l'entreprise.

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 remise en question dans une perspective d'amélioration continue.⁵¹

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 entreprise.⁵²

2.3.1.3. Les enjeux de la RSE liées aux ressources humaines

Dans le contexte actuel de renouvellement et d'élargissement de la fonction RH (de l'administratif et du simple recrutement au marketing RH et projet d'entreprise), et au regard de l'attention croissante accordée à la qualité de vie au travail, associer les Ressources

⁵¹ Fauconnet. C - Mémoire de master, Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale, Université lumière Lyon 2, 2007, p. 38.

⁵² Ferone. G et al, Ce que développement durable veut dire : Comprendre, comment faire, prendre du recul Éditions Organisation, Paris, 2003, p.124.

Humaines à la RSE est plus que pertinent ! En informant ses collaborateurs des initiatives menées, en les y associant, en accueillant leurs idées, l'entreprise peut contribuer à : optimiser la « marque employeur », et donc attirer et fidéliser les talents, fédérer les salariés, en les incluant collectivement dans le projet global et responsable de leur entreprise, renforcer l'impact de l'action RSE, dans la mesure où davantage de parties prenantes sont impliquées et informées.⁵³

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 sociaux.⁵⁴

2.3.2. Les obstacles de la RSE

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

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

➤ Le premier obstacle et de **nature financière** :

Le premier argument, avancé par les dirigeants des entreprises, pour ne pas pratiquer la RSE est le manque de moyens financière. C'est ainsi, par exemple qu'un dirigeant affirme

⁵³RH ET RSE : osez créer le lien !, En ligne sur : <https://www.parlonsrh.com/rh-rse-osez-creer-lien/>.

⁵⁴ 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.

que « l'entreprise est encore très jeune, en phase de démarrage, il est difficile d'intégrer ce volet au regard des coûts que l'entreprise n'est pas en mesure de supporter pour l'instant ». ⁵⁵

Toutefois, les entreprises nouvellement créées ont également des difficultés à mettre sur pieds une politique de RSE. La faible taille de l'entreprise, la non disponibilité des compétences en interne, la non prise en compte de la RSE par les concurrents et le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière ont été cités comme des obstacles.

Ainsi, l'un des principaux obstacles identifiés est aussi le manque de retour sur investissement de la RSE qui freine leurs actions dans ce domaine. « *En trois ans de réalisation du baromètre, les professionnels de la RSE continuent de souligner un manque croissant de ressources financières. La tendance qui ressort chaque année, c'est que leurs projets se heurtent à l'absence de gain visible de la RSE dans les bilans financiers des entreprises* ». ⁵⁶

➤ Le deuxième obstacle est de **nature organisationnel** :

Dans la mesure où une organisation est concentrée autour du chef d'entreprise, ce dernier subit, dès lors, peu ou pas du tout la pression des actionnaires au sujet de la RSE.

Ajoutons à cela, la présence de problèmes de communication auprès de toutes les personnes de l'entreprise sur les actions menées, Désormais, chaque action doit être mesurée à travers un prisme RSE et un lien de confiance doit se tisser entre les équipes en charge de la RSE en interne et les autres fonctions. C'est pour cela qu'une direction doit mener des actions concrètes pour faciliter le dialogue entre les équipes.

Enfin, une faible capacité organisationnelle à soutenir les changements, le bouleversement des privilèges et du pouvoir détenu par certains acteurs à la suite de l'intégration de la RSE.

⁵⁵Doumagay Donatienne Moskolai, Victor Tsapi, « état des lieux de la responsabilité d'entreprise », n°86, 2016, p. 150. En ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-4-page-139.htm>.

⁵⁶Jonathan Diebolt, Dirigeant-Fondateur de l'Institut, Responsabilité sociétale des entreprises : pourquoi ça coince ? En ligne sur : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/green-business/l-actualite/responsabilite-sociale-des-entreprises-pourquoi-ca-coince-469991.html>.

Conclusion au chapitre :

Aujourd'hui, la RSE commence véritablement à s'imposer dans les modes de fonctionnement des entreprises. Dans sa communication sur la RSE de 2011, la Commission Européenne précise que "pour assumer [leur responsabilité sociale], il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux.

Le concept de RSE, consiste à tenir compte des impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise pour intégrer les enjeux du développement durable au sein de l'organisation et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

En outre, L'objectif est d'associer, de manière éthique, logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité.

Par ailleurs, S'engager dans une démarche de RSE nécessite, pour l'entreprise, une adaptation de ses pratiques managériales. C'est aussi pour elle une opportunité de structurer des actions lui permettant de maîtriser ses coûts, de mieux satisfaire ses clients, d'innover, de motiver le personnel dans une nouvelle dynamique de travail, et d'améliorer son image auprès de ses parties prenantes.

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

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises est de nos jours, l'une des principales préoccupations de l'organisation. En effets, la RSE est une nouvelle grille de lecture qui va permettre à l'entreprise de mieux répondre aux défis auxquels elle est confrontée (climat, approvisionnement, demande de transparence...) et aux attentes de ses parties prenantes qui sont de plus en plus nombreuses sur ces sujets. C'est aussi une nouvelle vision de son rôle et de sa responsabilité dans la société.

Selon l'union Européenne « la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'effet qu'elles exercent sur la société »⁵⁷.

Ainsi, certaines entreprises sont devenues plus Responsables, elles sont désormais plus éthiques et prêtes à accepter les conséquences de leurs activités sur la société et l'environnement et les autres personnes contraintes selon la réglementation

ISO 26000, ce sont des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteur clé de la réussite. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation.

Après avoir établie dans le premier chapitre les généralités sur la Responsabilité sociale, nous allons dans le second chapitre mettre la main sur la RSE selon la norme ISO 26000, nous présenterons dans la première section, l'ISO 26000 et les éléments constitutifs qui ont été apporté au fur et à mesure de son processus d'élaboration, La deuxième section, quant à elle, mettra l'accent sur un état des lieux de la réalité des pratiques de la responsabilité sociale en Algérie.

⁵⁷Livre vert, op .cit, p. 7.

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

La responsabilité sociétale est de nos jours devenue une préoccupation majeure car la pression exercée par le public pour que les organisations se comportent de manière plus responsable socialement et adhèrent aux normes sociales a considérablement augmenté. Les organisations du monde entier doivent prendre les mesures nécessaires pour améliorer leur responsabilité sociétale et faire du monde un meilleur endroit à vivre. En améliorant votre niveau de responsabilité sociétale grâce à l'adoption de l'ISO 26000 vous démontrerez au public que vous contribuez au développement durable.

1.1. Présentation de la norme ISO 26000

*«Publiée en 2010 par l'Organisation internationale de normalisation, la norme ISO 26000 établit les principes, thèmes et lignes de force du concept de responsabilité sociétale (ou responsabilité sociale), ainsi qu'une méthode de mise en application destinée à tout type de structure (entreprise, ONG, collectivité, syndicat...). ISO 26000 est en cela en phase avec la définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) telle qu'elle a été définie en 2001 par l'Union Européenne. Bien souvent, la norme ISO 26000 est au cœur de la stratégie RSE des entreprises ».*⁵⁸

ISO 26000 est une norme internationale de l'ISO, destinée aux organisations publiques comme privées, dans les pays développés comme dans ceux en voie de développement. ISO 26000 concerne toutes les organisations, quelles que soient leur taille et leur localisation. Cette norme, dense d'une centaine de page, a été élaborée suivant une approche multi parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations originaires de six groupes différents : les consommateurs, les pouvoirs publics, l'industrie, les travailleurs, les ONG et les services (le conseil, la recherche et l'enseignement).

Par ailleurs, il est à noter que la norme ISO 26000 est une norme d'application volontaire qui ne peut pas faire l'objet d'une certification, l'ISO a souligné que son intention était de valoriser et non de remplacer. L'ISO 26000 est conçue comme un guide souple et non comme une norme. Cela signifie que l'ISO 26000 donne à l'organisation des lignes

⁵⁸En ligne sur : www.norminfo.afnor.org. Consulté le 19/06/2021.

directrices, des conseils et une méthode pour définir et agir sur la responsabilité sociétale, mais elle ne fixe pas d'objectif à atteindre qui puisse justifier une certification. Sa mise en œuvre peut cependant conduire à une démarche de certification ISO 9001 (management de la qualité) et/ou ISO 14001 (management environnemental), normes avec lesquelles elle entretient un rapport de complémentarité dans la plus absolue compatibilité.

La norme ISO 26000 est inspirée des grandes normes internationales telles que celles des Nations Unies, de l'Organisation internationale du Travail, de l'Organisation de coopération et de développement économiques, de même que des normes ISO existantes telles que les familles ISO 9000 et ISO 14000, pour n'en nommer que quelques-unes. En résumé, la norme ISO 26000 incite l'organisation à s'interroger sur ses valeurs, ses attitudes, sa culture, et à les remettre en question.

1.1.1. Structure de la norme ISO 26000

Le tableau ci-dessous décrit et explique totalement l'architecture de la Responsabilité Sociale des Entreprises ISO 26000, qui est considérée comme une norme non destinée à la certification, car elle ne contient pas d'exigence, et en tant que tel, elle n'est pas destinée à des fins de certification. Dans ce présent tableau il est décrit et expliqué le contenu de chaque article d'ISO 26000⁵⁹ :

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

Titre de l'article	Numéro de l'article	Description du contenu de l'article
Domaine d'applications	Article 1	définit le domaine d'application de la présente Norme internationale et identifie certaines limites et exclusions.
Terme et définitions	Article 2	identifie et fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre de comprendre la responsabilité

⁵⁹Les Lignes Directrices Relatives à la Responsabilité Sociétale : Découvrir l'ISO 26000. Disponible sur le site : www.iso.org. Consulté le 20/06/2021.

		sociétale et d'utiliser la présente Norme internationale.
Appréhender la responsabilité sociétale	Article 3	décrit les facteurs et conditions importants qui ont eu une incidence sur le développement de la responsabilité sociétale et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il décrit également le concept de responsabilité sociétale en soi – ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations. Cet article contient des lignes directrices sur l'application de la présente Norme internationale, destinées aux petites/moyennes organisations.
Principes De la responsabilité sociétale	Article 4	introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale.
Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer Avec les parties prenantes	Article 5	traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation.

<p>Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale</p>	<p>Article 6</p>	<p>Il explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale. Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociétale, les considérations et principes connexes ainsi que les Actions et attentes associées.</p>
<p>Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation</p>	<p>Article 7</p>	<p>Il fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut des lignes directrices concernant la compréhension de la RSE, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, la communication en rapport avec la responsabilité sociétale, l'amélioration de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociétale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociétale.</p>
<p>Exemple d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale</p>	<p>Annexe A</p>	<p>Elle présente une liste non exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs questions centrales, ou de l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation</p>
<p>Abréviations</p>	<p>Annexe B</p>	<p>Elle contient les abréviations utilisées dans la présente Norme internationale.</p>

Bibliographie	Elle comprend des références aux instruments officiels internationaux et aux Normes ISO auxquels il est fait référence en tant que source dans le corps de la présente Norme internationale.
----------------------	--

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

1.1.2. Présentation des questions centrales de la norme ISO 26000

La norme ISO 26000 a identifié sept questions centrales qui reflètent un point de vue actuel des bonnes pratiques de la responsabilité sociétale, représentées dans le schéma ci-après :

Figure N°2 : 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.

1.1.2.1. Gouvernance de l'organisation :

La gouvernance de l'organisation est la première question centrale à avoir été traitée dans la norme ISO 26000, elle désigne, ainsi, « le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique dans la poursuite de ses objectifs »⁶⁰. C'est le facteur le plus crucial qui permet à une organisation de s'auto structurer afin de pouvoir rendre compte de ces décisions et ainsi de pouvoir en assumer la responsabilité tout en atteignant ces objectifs. Il devrait être le point de départ de l'intégration de la responsabilité sociétale dans 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.⁶¹

Une gouvernance efficace doit être basée sur l'intégration de huit domaines d'action qui les caractérisent, à savoir :

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

1.1.2.2. Droits de l'homme

Les droits de l'Homme, est la deuxième question centrale à avoir été traitée dans la norme ISO 26000, ils désignent, ainsi, « les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit »⁶². Il y a deux grandes catégories de droits de l'homme, La première catégorie concerne les droits civils et politiques et inclut ces droits comme droit à la vie et la liberté d'expression. La deuxième catégorie concerne les droits économiques, sociaux et

⁶⁰ISO, op. cit, p. 3.

⁶¹LUCIE26000, (engagé et responsable). Disponible sur : <http://www.labellucie.com>.

⁶²ISO, op. cit, p. 27

culturels et inclut des droits tels que le droit au travail, le droit à l'alimentation, le droit de jouir du meilleur état de santé, le droit à l'éducation et le droit à la sécurité sociale.

La norme ISO 26000 insiste sur le fait que cette responsabilité dépasse les seules obligations légales, considérant que le respect des droits de la personne constitue une des attentes majeures de la société à l'égard des organisations. Cela signifie qu'on s'attend à ce que l'organisation prenne des mesures supplémentaires pour s'assurer du respect des droits de la personne, à la fois pour pallier les manquements d'un État ou pour exercer son devoir de vigilance dans toute sa sphère d'influence. La norme ISO 26000 suggère en effet qu'une organisation pourra mieux évaluer ses possibilités d'action si elle examine où et sur qui elle a le plus grand impact.⁶³

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 :

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

1.1.2.3. Relations et conditions de travail

Les relations et conditions de travail d'une organisation sont traitées en troisième position par la norme ISO 26000, ils englobent, ainsi, « toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitances »⁶⁴. Dans ce sens, ces relations de travail recouvrent :

⁶³Turcotte. M. F et al, Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000, Édition IEPF, Québec, 2011, p.39.

⁶⁴ Turcotte. M. F et al, op. cit, P. 53.

- Le recrutement ;
- La promotion des travailleurs
- Les procédures disciplinaires ;
- Les procédures destinées à mettre fin aux atteintes aux droits ;
- Le transfert et la délocalisation de travailleurs ;
- La cessation d'emploi ;
- La formation et le développement des compétences ;
- La santé, la sécurité et l'hygiène au travail ;
- La reconnaissance et la participation syndicale.

Ce principe fondamental implique « qu'il convient de ne pas traiter les travailleurs comme un facteur de production et de ne pas les soumettre aux mêmes mécanismes du marché que ceux qui s'appliquent aux marchandises ». Chacun a droit à un travail librement choisi.

La norme ISO 26000 détermine cinq domaines d'action liés aux relations et aux conditions de travail :

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

1.1.2.4. Environnement

Ce domaine était déjà l'objet d'une grande attention du temps du développement durable, l'organisme a un devoir de protection de l'environnement, dans ces activités, ainsi que celles de ses parties prenantes, l'entreprise doit gérer, maîtriser et limiter ses impacts sur la Nature, Pour ce faire, cette question centrale fournit des principes et des approches destinés à orienter les organisations dans l'examen de leurs pratiques et dans la mise en œuvre de modes de fonctionnement plus respectueux de l'environnement.

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

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

1.1.2.5.Loyauté des pratiques

La loyauté des pratiques représente la cinquième question traitée par la norme ISO 26000. 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 ». Dans le domaine de la responsabilité sociétale, la loyauté des pratiques porte sur la façon dont une organisation utilise ses relations avec d'autres organisations afin de favoriser l'obtention de résultats positifs.⁶⁵

L'organisme doit conduire ses transactions de façon éthique tout en luttant contre la corruption, en appliquant une concurrence loyale, en ayant un comportement responsable et respectable dans ses relations avec ses parties prenantes et en se conformant aux droits de propriété. Ses pratiques doivent être équitables, honnêtes et intègres

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

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

1.1.2.6.Questions relatives aux consommateurs

La commercialisation, l'établissement de contrats ou la conception de produits et services doivent être fait de façon honnête, transparente et efficace, dans une optique de consommation durable. Les risques liés à l'utilisation des produits/services doivent être mesurés, réduits et améliorés de façon continue. Les informations personnelles et la vie privée des consommateurs doivent être protégées.

⁶⁵Turcotte. M. F et al, op. cit, P. 85.

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

1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats ;
2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs ;
3. Consommation durable ;
4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les Consommateurs ;
5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs ;
6. Accès aux services essentiels ;
7. Éducation et sensibilisation.

1.1.2.7. Communautés et développement local

De nos jours, l'organisme doit s'investir auprès de la société en s'impliquant auprès des communautés locales.

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, qu'elle est une partie prenante de la communauté dans laquelle elle mène ses activités et qu'elle 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.⁶⁶

La norme ISO 26000 indique sept responsabilités que doit assumer une organisation responsable par rapport à la communauté, à savoir :

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

⁶⁶Turcotte. M. F et al, op. cit, P. 111.

7. Investissement dans la société.

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

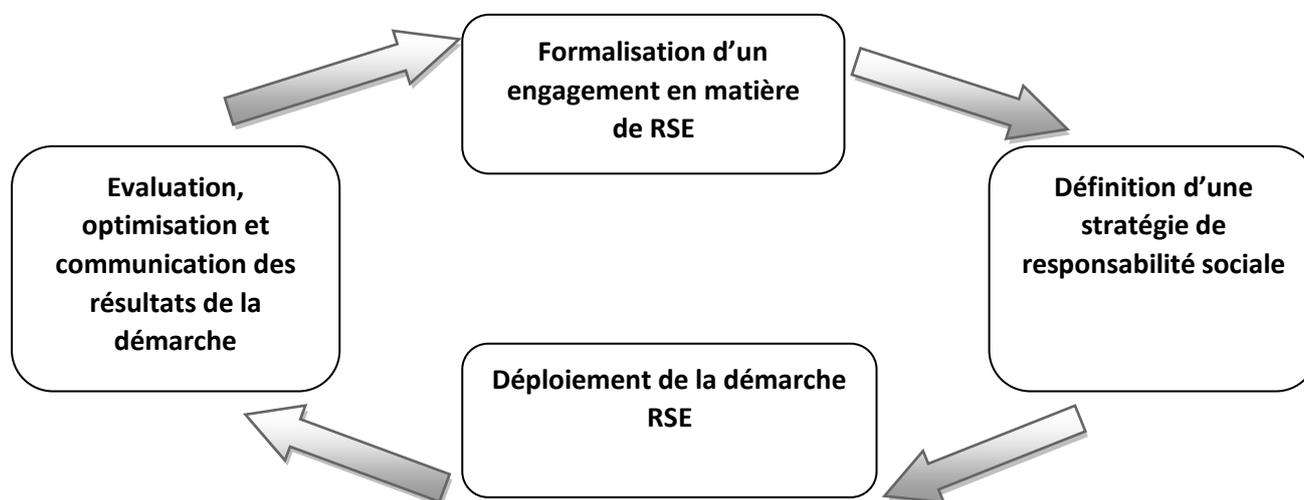
En plus, de permettre de définir et de promouvoir l'enjeu central de la compréhension responsabilité sociale, la norme ISO 26000 fournit un processus et une méthode Intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise dans l'organisation à travers des directives et des textes direction. Cependant, la norme ne peut spécifier un modèle unique, ni considérer En termes de définition et d'environnement, une façon de faire est plus pertinente que l'autre La mise en œuvre de méthodes de responsabilité sociale d'entreprise doit s'adapter à la culture d'entreprise et s'adapter aux enjeux Spécifique à son département d'activité, aux attentes et à l'historique des parties prenantes Le droit, la politique et l'économie du pays où il est situé .

Outre, il est important de faire connaître les différentes étapes du processus d'intégration de La RSE, ce dernier ne constitue pas nécessairement un processus linéaire, mais doit, au contraire, Considérés comme capables de s'enrichir mutuellement, donc besoin d'allers-retours. Revenir, Par conséquent, la figure suivante montre ces étapes de manière globale.

ISO 26000 fournit des lignes directrices pour aider à intégrer la RSE dans Le mode de décision et de gestion de l'entreprise ou de l'organisation, qui se déroule en sept étapes ce qui suit :

- ❖ 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°3 : Processus d'intégration d'une démarche RSE



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

1.2.1. Engagement de la direction

Cette étape est la première chose à faire lors de la définition de la promesse à tenir, plus Officiellement, la 21e Commission (France Environnement et Durable), il est recommandé de refléter l'engagement envers la responsabilité sociale des entreprises lors de la rédaction du document Fonctionnaires, tels que des statuts ou des lettres, énonçant les valeurs et les engagements de l'entreprise A propos du développement durable. Ce travail intégré permet à l'entreprise de fournir un cadre A ses fiançailles. C'est aussi un document d'évaluation et un outil pédagogique Avec tous les intervenants internes et externes.

1.2.2. Réalisation d'un diagnostic RSE

Faire un diagnostic RSE va vous permettre d'analyser les forces et faiblesses de votre entreprise en matière de RSE mais aussi d'évaluer votre niveau de maturité afin de faire un état des lieux de l'intégration des critères de RSE. C'est une façon d'avoir un regard extérieur sur votre prise en compte au quotidien des enjeux du développement durable. Un diagnostic aboutit à une évaluation de l'entreprise sur deux points : les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, d'une part, et la norme ISO 26000, d'autre part, pour réaliser se diagnostique faut passer par ces quatre étapes :

- 1) Evaluer le niveau de maturité de l'entreprise en termes de RSE. En effet, mesurer et suivre l'évolution de vos actions est essentiel pour s'assurer de progresser. Pour cela, vous pouvez vous baser sur la norme ISO 26000, référence internationale.
- 2) Identifier les parties prenantes internes et externes c'est-à-dire tous les acteurs en lien avec les activités de votre entreprise (actionnaires, clients, collaborateurs, fournisseurs, pouvoirs publics, syndicats, associations...) puis entretenir le dialogue avec elles Analyser leurs attentes et les opportunités qui se dégagent de vos relations avec elles.
- 3) Dégager des pistes d'amélioration et de réflexion. Se demander : quelles sont les enjeux majeurs ?
- 4) Faire de ce diagnostic RSE un véritable outil de développement et de renouvellement et valoriser votre démarche responsable auprès de vos parties prenantes.⁶⁷

1.2.3. Définir la stratégie de l'entreprise

Après la réalisation du diagnostic RSE : il faut maintenant définir les axes stratégiques sur lesquels s'engager et engager les équipes. Ces orientations doivent refléter à la fois les orientations générales et les marges de progrès. Fixer des objectifs à atteindre. Et que diantre, dans un monde aux enjeux sous tension, ayez de l'ambition, faut bien choisir la stratégie.

1.2.4. Élaboration d'un plan d'action

On dispose maintenant des lignes stratégiques d'engagement, d'objectifs généraux à atteindre, et de séries de pratiques et de processus à améliorer. On a également l'idée d'actions sensées ou originales qu'on veut mettre en place selon ses quatre étapes :

- a) Dressez le plan d'action ;
- b) Franchir l'étape des go ou bien no go ;
- c) Définissez les indicateurs qui convient ;
- d) Les facteur-clé de réussite est le plan d'animation.

⁶⁷ Votre diagnostic RSE en 4 étapes, disponible sur : <https://www.bl-evolution.com/diagnostic-rse-4-etapes/>.

1.2.5. Mise en œuvre et communication interne

Pour favoriser le rayonnement de la responsabilité sociétale des entreprises auprès des publics internes et externes, nous proposons des outils de communication. Les parties prenantes sont ainsi informées de manière durable sur les engagements pris, les actions déployées et les progrès effectués. L'entreprise s'inscrit alors dans un dialogue bénéfique⁶⁸.

En outre, pour structurer une démarche RSE, il est nécessaire d'identifier et hiérarchiser ses parties prenantes. Les parties prenantes concernent tous les acteurs qui peuvent avoir un impact ou être impactés par rapport aux décisions et actions de l'organisation : collaborateurs, clients, partenaires, prestataires, associations... La RSE représente donc l'opportunité de favoriser la communication avec son écosystème et identifier les attentes des acteurs. En ce sens, il est judicieux de les associer à la démarche RSE, dans une logique de concertation⁶⁹.

Par conséquent, la communication interne pour la RSE a pour mission de contribuer simultanément au bon fonctionnement de l'entreprise et à la satisfaction des attentes du personnel. Communiquer cette préoccupation sociétale c'est aussi et surtout établir des relations de travail harmonieuses entre les personnels qui composent l'entreprise autour d'objectif commun. Ces relations passent par l'écoute réciproque entre la direction et les différents niveaux hiérarchiques, le dialogue, la considération et la reconnaissance. Ce qui permettra d'instaurer une démarche efficace et concertée au sein de l'entreprise où tout le monde est impliquée dans sa conception et sa mise en œuvre.

Outre la communication externe sur les actions RSE de l'entreprise profitera à sa réputation et à son image auprès du grand public. A moyen et long terme, ces avantages contribueront à améliorer la position de l'entreprise sur le marché.⁷⁰

⁶⁸RSE et parties prenantes : mettre en œuvre une politique de création de valeur partagée, en ligne sur : <https://www.greenflex.com/offres/management-des-relations-parties-prenante/dialogue-management-parties-prenantes/rse-et-parties-prenantes>.

⁶⁹Communication RSE : sensibiliser et impliquer les parties prenantes, en ligne sur : <https://www.relyance.fr/communication-rse-sensibiliser-impliquer/>

⁷⁰IDEM

La communication responsable éthique et transparente a pour objectif de stimuler le changement sociétal, c'est-à-dire permettre de contribuer à changer les comportements pour le bénéfice de l'entreprise, et de la société dans son ensemble.⁷¹

1.2.6. Amélioration de la démarche RSE

La transition vers des modèles économiques plus responsables s'accélère ! La RSE cesse d'être une option et même de se développer à côté de la stratégie des entreprises ; elle est à juste titre de plus en plus reconnue comme un levier d'innovation et de performance, ce qui justifie l'intérêt que les dirigeants y portent et son positionnement au cœur de la stratégie et ce qui nécessite l'implication de l'ensemble des salariées.

La profondeur de ce changement explique que la RSE constitue un processus d'amélioration continue. Le plus souvent, l'entreprise commence par faire face à un défi lié à une ou deux des cinq dimensions de la RSE, telles qu'elles ont été collectivement définies par les acteurs de notre territoire : les enjeux sociaux, environnementaux, économiques et territoriaux ainsi que les enjeux de gouvernance.

Elle met alors en place des actions et peut constater les impacts positifs pour les différentes parties prenantes. Mais pour tirer tous les bénéfices de son engagement, il faut que l'entreprise l'élargisse progressivement à des actions qui couvrent l'ensemble des volets de la RSE.

Les recherches montrent en effet que, quels que soient la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, l'impact le plus positif, y compris en termes de entreprises qui développent des démarches globales, les inscrivent au cœur de leur stratégie et leur donnent ainsi du sens.⁷²

⁷¹ Démarche RSE et communication interne, 2020. En ligne sur : <https://z-est.fr/demarche-rse-et-communication-interne/>

⁷² La RSE un processus d'amélioration continue, 2018. En ligne sur : <https://agence-api.ouest-france.fr/uploads/document/b6f116717c07bdacff88d1b4a5cf36409941bc10.pdf?v=125>

Section 02 : L'Algérie et la responsabilité sociale de l'entreprise

Les entreprises algériennes, comme toutes les entreprises à travers le monde dans tous leurs états : publiques et privées, grandes moyennes et petites, sont aujourd'hui face à une forte pression sociale, économique et environnementale⁷³; le changement climatique, la dégradation de la diversité biologique et la désertification sont des menaces graves pour le développement durable et nécessitent des actions coordonnées au niveau régional et national. Elles devraient donc adopter des mesures adéquates pour répondre à cette pression et mettre en application une stratégie de réponse qui permette de renverser les contraintes vécus passivement pour en faire une opportunité stratégique proactive. Car développer la RSE est la seule manière pour les entreprises algérienne de se rendre compétitive, dans le tourbillon de la mondialisation.

2.1. La RSE en Algérie

L'Algérie s'ouvre sur son contexte international, notamment dans le cadre de la relation avec l'union européenne, par conséquent nos entreprises sont confrontées à un certain nombre d'exigences et de normes avec les donneurs d'ordres internationaux, cette démarche a pour vocation de faciliter la prise en compte de nos entreprises nationales des préoccupations sociales et sociétales, donc ils finissent par faciliter leur intégration dans leur environnement internationale.

L'Algérie, a également, signé un certain nombre de traités d'échange et adhéré a des référentiels internationaux et également avec les nations unies et avec l'Organisation de coopération et de développement économiques OCDE.

2.1.1. Classement de l'Algérie en termes de la RSE

D'après l'Institut de Recherche Respeco, qui est spécialisé dans la promotion de l'économie responsable, a établi dernièrement (Août, 2017) un classement mondial des économies en fonction de leur ouverture à la RSE, l'Algérie y est à la 124^{ème} place (sur 195)⁷⁴. Le classement de l'institut permet ainsi d'évaluer les pays en fonction des conditions qui

⁷³Kermas. M et Boukerroucha.A., « La responsabilité sociale de l'entreprise: Qu'en est-il des entreprises en Algérie ? », Revue algérienne d'Economie et de Management, n°06, Avril 2015, p. 22

⁷⁴TSA, Premier Média francophone Algérien sur Internet disponible sur : <https://www.tsa-algerie.com/responsabilite-societale-des-entreprises-lalgerie-mal-classee-recule-encore/>.

encouragent le développement de la RSE. Pour ce faire, il prend en compte des données relatives à l'environnement, aux inégalités et aux discriminations, au droit du travail et aux législations sociales, à la corruption et à l'information.

La 124^{ème} place de l'Algérie la situe très loin de ses voisins du Maghreb, le Maroc occupant la 54^{ème} place et la Tunisie étant à la 59^{ème}. Cette 124^{ème} place présente également une régression par rapport à 2013 où le pays était déjà classé à la 116^{ème} place. La tête du classement mondial est totalement dominée par les pays européens, qui occupent les dix premières places du classement. La Suède, la Finlande et la Norvège occupent respectivement les trois premières places, suivies par deux autres pays scandinaves que sont le Danemark et l'Islande 5^{ème}. La France, se place à la 7^{ème} position, juste devant l'Allemagne, 8^{ème}. Le Burkina Faso, 38^{ème}, est le pays d'Afrique le mieux classé dans la liste. Les états unis d'Amérique Terminent en effet loin derrière l'Algérie, puisqu'ils occupent la 151^{ème} place du classement. De même que la chine se classe à une abyssale 191^{ème} place mondiale.

2.1.2. Aperçu de l'engagement de l'Algérie dans la RSE

L'Algérie est confronté ces 20 dernières années à des problèmes économiques qui ont engendré des contraintes en matière de gestion urbaine, de chômage, d'environnement, conditions de vie des populations, qui nécessite des réformes⁷⁵. Consciente des problèmes de l'environnement, l'Algérie a entrepris plusieurs actions dans ce sens.

Nous allons présenter dans ce qui suit quelques accords ratifiés par l'Algérie au niveau international, ses engagements au niveau national ainsi que la participation d'entreprises et d'organismes dans le domaine, et ce à partir de la Revue académique Maaref (Juin 2017)

- **Au niveau environnemental**

- Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (09/06/1993)
- Convention sur la diversité biologique, Rio de Janeiro 14/08/1995
- Convention de la lutte contre la désertification, Paris 22/05/1996

- **Au niveau social**

⁷⁵Boualam Fatima : « Un état de la Responsabilité sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie », revue de l'économie et de management, université de Montpellier. 2008. p. 10.

L'Algérie a ratifié 59 conventions de l'Organisation Internationale du Travail, dont les 8 conventions fondamentales, telles que :

- Convention sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ;
- Convention sur l'égalité de rémunération ;
- Convention concernant la discrimination.

- **Développement Durable**

Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) : L'Algérie a adopté la Déclaration du Millénaire des Nations-Unies, suivie par l'adoption des 8 OMD à atteindre pour 2015 répartis dans des domaines, tels que :

- Assurer l'éducation primaire pour tous ;
- Promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes ;
- Assurer un environnement humain durable.

L'Algérie a mis en œuvre des actions nationales portant sur les enjeux RSE, Telles que :

- **Environnement**

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.

- **Gouvernance et transparence**

L'Algérie est signataire de **la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption**. Le pays dispose, depuis 2012, d'un Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption (ONPLC). Il a pour principales missions de proposer une politique globale de prévention de la corruption, ainsi que de collecter et d'exploiter toute information pouvant servir à détecter et à prévenir les actes de corruption.⁷⁶

⁷⁶ORSE, Monographie RSE Algérie, 2015. Disponible en ligne sur : http://www.orse.org/nos_publications-52.html, consulté le 25/06/2021.

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

Au cours de la dernière décennie, la certification, sous la forme de la normalisation, est devenue une option stratégique très utilisée afin de répondre aux défis liés à la RSE. L'Algérie a officiellement adopté la norme ISO 26000 (un an après sa promulgation par l'ISO). Plusieurs entreprises publiques et privées sont engagées dans un programme-pilote de la R.S.E/Région MENA (2001/2014). Ayant pour vocation de faciliter l'intégration des enjeux de la RSE au sein des entreprises algériennes.

2.2.1. Projet RS MENA

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

Le projet concerne l'assimilation, l'utilisation de l'ISO 26000 et la mise en œuvre de la RSE dans la région (MENA). Il couvre une série d'actions visant à créer une équipe d'experts nationaux et régionaux, qui pourront assister un certain nombre d'organisations pilotes volontaires à appliquer la norme dans les différents pays.

L'objectif principal de projet est de renforcer les capacités d'actions dans chacun des pays sélectionnés, en s'appuyant sur l'organisme national de normalisation (ONN) en priorité. Il vise à construire des capacités locales spécifiques à la mise en œuvre de la norme pour permettre aux organisations d'en appliquer les principes au sein de leurs activités.

Le projet met en place un mécanisme de coordination qui implique les ONN et les autres acteurs de chaque pays. La durée du projet est de 4 ans. Il est déployé en deux phases, la première mise en œuvre en 2011 et la seconde phase de 2011 à 2014. Le tableau qui suit a pour objet de lister les entreprises et organisations qui se sont engagées volontairement à

Chapitre II : Management responsable des entreprises conformément à la norme ISO26000

adhérer aux recommandations fournies par la norme ISO 26000 dans le cadre du programme cité ci-dessus.

Tableau N° 03: Liste des organisations algériennes ayant adopté la norme ISO 26000

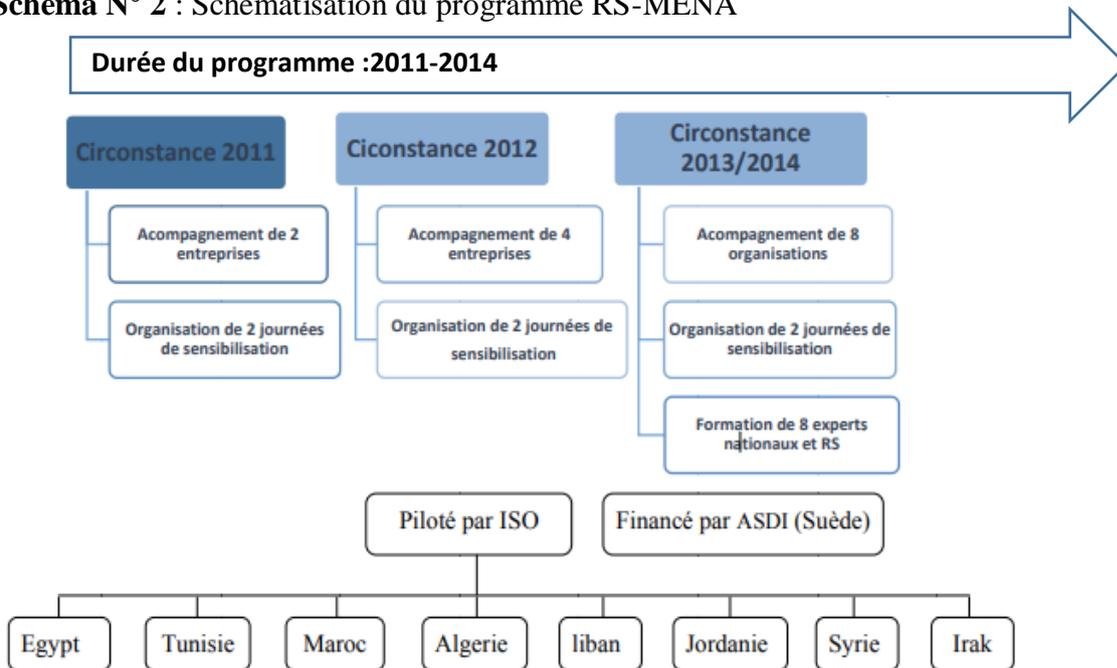
Date d'adoption	Entreprises	Secteur d'activités
2011	- L'entreprise privée NCA-ROUIBA ; - Laboratoire public CETIM (Centre d'Études et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction).	- Agro-alimentaire - Industrie
2012	- L'entreprise privée CEVITAL ; - L'entreprise publique ENAC (Entreprise Nationale de Canalisations); -L'entreprise privée CONDOR ; -L'entreprise privée SASACE (Société Algérienne de Sacs Enduits) ; -L'entreprise privée ETRHB-HADDAD ; -L'entreprise publique Algérie Télécom.	- Agro-alimentaire - Industrie - Electroménager -Industrie -BTP -Service
2013	-L'entreprise publique GROUPE SAIDAL ; -L'entreprise publique SEAAL (Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger) ; -L'entreprise publique COSIDER-ALREM ; -L'entreprise publique SOCOTHYD ; -L'entreprise publique CTTP (Organisme National de Contrôle	-Industrie pharmaceutique -Distribution (eau, assainissement) -BTP - Industrie pharmaceutique -Contrôle technique des TP

Chapitre II : Management responsable des entreprises conformément à la norme ISO26000

	Technique des Travaux Publics) ; -L'université ENSM (École Nationale Supérieure de Management d'Alger) ; -L'entreprise publique Hydro Aménagement (Entreprise Nationale des Aménagements Hydrauliques).	-Enseignement - Industrie, Distribution, BTP
2014	-SARL MULTICATERING Algérie ; -L'entreprise privée AMIMERENERGIE ; -L'entreprise privée ORIFLAME ; -L'entreprise publique NAFTAL .	-Service -Industrie - Distribution - Distribution

Source : RSE ALGERIE, ISO 26000. En ligne sur : http://www.rse-algerie.org/fr/iso_26_000-43.html. Consulté le 25/06/2021.

Schéma N° 2 : Schématisation du programme RS-MENA



Source : présentation du projet RS-MENA fournie par L'IANOR.

2.2.2. Site institutionnel dédié à la responsabilité sociale en Algérie

Le site web consacré à la RSE Algérie a été inauguré le 18 mars 2014, ce projet a été initié par l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise (HAWKAMA EL DJAZAIR) et l'Observatoire Français de la RSE(ORSE), avec le soutien précieux de partenaires publics et privés, ont souhaité accompagner cet essor en créant une plateforme d'échange, ainsi qu'un site internet intitulé « RSE Algérie », dédiés à la promotion du développement durable et de la RSE dans le pays.

Cette plateforme répond aux attentes des entreprises et principales organisations professionnelles algériennes telles que :

- ❖ La chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) ;
- ❖ Forum des chefs d'entreprise (FCE)
- ❖ Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (CARE)
- ❖ Institut algérien de normalisation (IANOR)... qui désirent s'engager en matière de développement durable et de RSE⁷⁷.

Ces acteurs utilisent le site afin de faire connaître et partager leur politique et leurs actions sur des thèmes tels que le management et le recyclage des déchets, l'optimisation ressources en eau et en énergie, la prévention des accidents du travail, la promotion d'une alimentation saine et équilibrée, l'insertion des handicapés, la valorisation des femmes aux postes de direction, le développement économique au plus près des besoins des populations locales.

La participation de chefs d'entreprises, d'organisations professionnelles, de représentants gouvernementaux, de réseaux associatifs et de grandes écoles au lancement de cette plateforme, affirme l'existence d'une dynamique de partenariat multi partie prenantes dont le but est de diriger l'économie algérienne vers l'innovation technologique, environnementale et sociétale, donc la création de ce site va permettre de faire connaître les cadres normatifs internationaux et régionaux qui contribuent au développement de la RSE, les initiatives publiques et privées algériennes en matière de DD et vise enfin, à donner de la visibilité aux bonnes pratiques des entreprises.

⁷⁷Djema Hassiba, Hind, HADJ SLIMANE KHEROUA, 2015.p 89. En ligne sur :http://www.rse-algerie.org/fr/fr/fr/fr/porteurs_du_projet-64.html

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

En Algérie, les pratiques de la responsabilité sociale ne se développent pas au même rythme des pays les plus avancés. En effet, plusieurs limites font obstacle à l'épanouissement d'une démarche RSE au sein des entreprises algériennes⁷⁸, 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 ;
- Un niveau de syndicalisation faible dans les entreprises privées ;
- Un manque d'intérêt de la part des organisations professionnelles ;
- 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 ;
- 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 ;
- Les menaces du réseau informel et la contrefaçon ;
- Le coût élevé de l'adoption des normes standards et du recours à des organismes étrangers spécialisés pour la certification ;
- Une culture d'entreprise qui n'incite pas à consulter les parties prenantes ;
- La négligence des droits des travailleurs et de la protection de l'environnement à cause des déséquilibres dans la mesure de gouvernance.

A cela, une étude menée par le Bureau international algérien de Travail a conclu que la structure économique de l'Algérie rend difficile le développement des mécanismes nécessaires pour une plus grande responsabilité sociale des entreprises. Il faudra des réformes économiques drastiques pour permettre aux entreprises de jouer un rôle plus important dans la société. A ce titre, il faut souligner que l'Algérie dispose d'un cadre institutionnel favorable à une démarche de RSE, et possède les moyens techniques et financiers nécessaires.⁷⁹

⁷⁸Belkaid, E et Chikh, N, « Stakeholders et développement durable de l'entreprise : Cas de Naftal Algérie », Communication sur le développement durable et l'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles, Tlemcen, le 07 et 08 avril 2008, p. 15.

⁷⁹Serir Nassima : « la responsabilité sociale des entreprises », Mémoire de magistère en management, université d'Oran. 2012. P. 68.

Conclusion au chapitre :

La norme ISO 26000 met en avant l'importance du dialogué avec toutes les parties prenantes, c'est-à-dire toute personne ou organisation impactée de façon directe ou indirecte par l'entreprise.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est une démarche qui permet aux entreprises d'intégrer sur la base du volontariat, des objectifs de développement durable dans leurs décisions et dans leurs activités. Elle les engage à réfléchir sur leurs impacts environnementaux, sociaux, sociétaux et économiques.

Pour définir le périmètre de la responsabilité sociale, la norme ISO 26000 invite les organisations à articuler leur démarche autour de sept questions centrales: la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les loyautés des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les Communautés et développement local. Ces questions centrales visent à identifier les domaines d'actions pertinents sur lesquels l'organisation va pouvoir se baser pour fixer ses priorités et mettre en place ses propres actions.

En Algérie, la RSE se développe progressivement mais inégalement selon les secteurs et la taille des entreprises. La visibilité reste encore limitée concernant les conditions de mise en œuvre et les résultats.

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Introduction

Afin de confronter les savoirs académiques traités dans le cadre des deux premiers chapitres de ce travail, aux données empiriques collectées sur le terrain, et pouvoir, dès lors, confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, ainsi qu'apporter une réponse valable à notre problématique.

Ce chapitre traitera de l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia.

Trois sections structurent, ainsi, ce chapitre empirique. La première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil, ainsi qu'une description de la méthodologie de recherche suivie pour tester nos hypothèses de départ. La seconde section servira, à une Présentation du processus d'intégration de la RSE au sein de CEVITAL. La troisième section quant à elle, a l'analyse et la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

Section 01 : Identification, données et informations générales sur l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche :

Dans le cadre de notre étude empirique, nous avons été amenés à effectuer une enquête de terrain au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia. De ce fait, nous allons faire en premier lieu une présentation générale de l'entreprise « CEVITAL », voir son historique, son implantation géographique, et ces différentes missions, et ces différentes directions ; ainsi que ces différentes filiales d'activités.

1.1.Présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Cevital est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Il est créé en 1998 avec des fonds propres par Mr. Issad REBRAB et fils dont la forme juridique choisie est la société par action (SPA).

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, depuis 2008 elle englobe 26 filiales réparties sur 6 pôles d'activités à

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

savoir l'agroalimentaire, l'industrie, la grande distribution, les services, l'automobile et l'immobilier.⁸⁰

Cevital est un ensemble industriel concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire : raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale.

Aujourd'hui, CEVITAL Agro-industrie est le leader du secteur agroalimentaire mais aussi le plus grand complexe privé en Algérie. Ce dernier depuis ses débuts installé au sein du port de Bejaia (Algérie) et dispose de plusieurs unités de production équipées de dernière technologie pour poursuivre le développement à travers divers projets en cours production.

Le Groupe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.

1.1.1. Les valeurs de CEVITAL

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

- **Ecoute et Respect**

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

- **Intégrité et Transparence**

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

⁸⁰Cevital agro-industrie, Le Groupe Cevital. En ligne sur : <http://www.cevital-agroindustrie.com/fr/page/groupe-cevital->

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

- **Solidarité et Esprit d'équipe**

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

- **Initiative et Persévérance**

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

- **Courage et Engagement de performance**

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

1.1.2. Situation géographique de Cevital

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- **A Bejaia :**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

- **A El-Kseur:**

Une unité de production de jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

De fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

- **A Tizi-Ouzou : A Agoni Gueghrane** : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :
- L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

1.1.3. Capacité de production

CEVITAL Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production : deux raffineries de sucre ; une unité de sucre liquide ; une raffinerie d'huile ; une margarinerie ; une unité de conditionnement d'eau minérale ; une unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante et une conserverie.

En outre, l'entreprise possède également plusieurs silos portuaires, ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure, faisant d'elle le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée.

De plus, CEVITAL Agro-industrie fournit des produits de haute qualité aux Consommateurs et l'industriel, parce que leurs prix ignorent toute concurrence grâce à sa Modernisation de la technologie et des unités de production, contrôle de qualité strict, mais Surtout grâce à son réseau de distribution très développé. En effet, la société couvre les besoins de tous les pays et exporte donc sa surproduction, notamment Huile, margarine et sucre, dans plusieurs pays, dont l'Europe, Maghreb, Moyen-Orient et Afrique de l'Ouest.

Le tableau ci-dessous présente la capacité de production de CEVITAL Agro- L'industrie pour chaque gamme de produits offerts.

Le tableau n°04 : La capacité de production

Produit	Capacités de productions
Huiles végétales	570.000 tonnes/an
Sucre blanc	2.000.000 Tonnes/an
Sucre liquide	219000 Tonnes /an
Margarine et graisses végétales	180.000 tonnes/an
Eaux minérales, boisson gazeuses et jus de fruits	3000.000 bouteilles/jour

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Conserves	150.000 tonnes/an
------------------	-------------------

Source : Direction commerciale de Cevital, 2021.

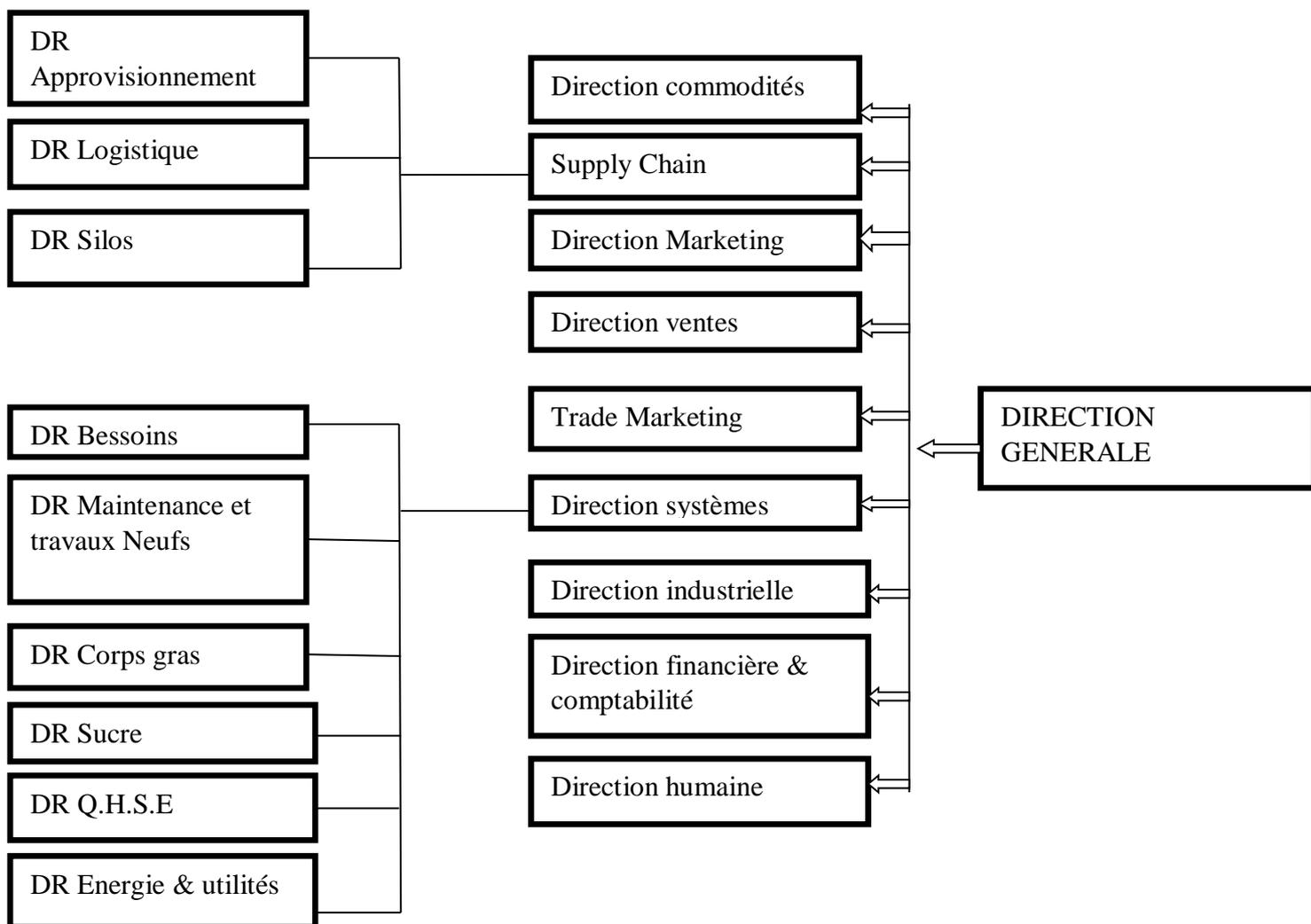
1.1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

1.1.4.1. Structure de l'organigramme

L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit :

Schéma N°03 : organigramme du complexe CEVITAL.



Source : document interne à l'entreprise : direction des finances et comptabilité (DFC).

1.1.4.2. Les principales missions des directions du complexe

➤ **La direction Marketing**

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

➤ **La direction des Ventes & Commerciale**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité**

Préparer et mettre à jour les budgets Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion Faire le Reporting périodique.

➤ **La direction Industrielle**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction Générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) être cherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ La direction des Ressources Humaines

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

➤ La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ La direction Logistique

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

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ La direction des Silos

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

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

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

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

➤ La direction des Boissons

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

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agoni-Gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ La direction Corps Gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El Kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ La direction Pôle Sucre

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

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

➤ **La direction QHSE**

Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité Garantit la sécurité de notre personnel et la Pérennité de nos installations Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

➤ **La direction Energie et Utilités**

C'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension**, avec une capacité de 50MW.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs**

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

➤ **La direction technique contrôle de qualité**

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire du suivi d'huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tous leurs processus de production par l'élaboration des bilans chaque quart d'heure au plus tard une demis heure, et cela sous la supervision de laboratoire centrale qui suit la qualité microbiologique des différents produits

➤ **La direction projet**

Elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets, elle se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension, et de l'installation des équipements techniques et mécaniques.

➤ **Les moyens commerciaux**

La direction commerciale de CEVITAL, ayant été créé au début de l'année 2007, existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale. Elle est, aujourd'hui, composée de:

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

01 directeur commercial, 01 secrétaire, 01 chef des ventes.

04 chargés de clientèle, 08 facteurs, un chargé des statistiques.

➤ La direction raffinerie d'huile

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

➤ La direction margarinerie

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

➤ La direction raffinerie de sucre

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre Blanc prêt à être conditionner.

➤ La direction conditionnement d'huiles

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des Emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

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

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie possède de nombreux atouts, lui permettant, en conséquence, de se positionner en tant que leader sur le marché algérien dans son domaine, on cite à titre d'exemple :⁸¹

- ◆ Le choix du site : l'implantation de l'entreprise au cœur du port de Bejaia, lui confère un avantage compétitif considérable sur le plan logistique ;
- ◆ La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués et le sens de l'innovation : les unités industrielles de l'entreprise utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;
- ◆ L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences : l'entreprise dispose d'une population de salariés jeune, ainsi que d'encadrements à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;

⁸¹Documents internes de l'entreprise.

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

- ◆ La capacité de l'entreprise à manager des projets de grande envergure dans la production et dans la distribution ;
- ◆ Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée ;
- ◆ Développement d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

1.2. Présentation de la méthodologie de recherche

Dans le but de conceptualiser et de présenter les phases du processus d'intégration de la RSE sur la base de la norme ISO 26000 au sein des entreprises algériennes, nous avons adopté une démarche qualitative qui consiste à faire une enquête par un guide d'entretien à réponses avec les responsables des différents départements. Dans le but de réunir les données et les informations nécessaires à notre étude.

Dans cette partie nous présentons notre enquête de terrain, Nous allons au début exposer l'objectif de cette enquête, puis la structure et le contenu du questionnaire, par la suite nous abordons le déroulement de cette dernière et l'échantillon final.

1.2.1 Objectif de la recherche :

Rappelons que notre problématique de recherche est de répondre à la question suivante :

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

Le manque de fondements théoriques et empiriques dans les recherches, concernant la démarche de mise en œuvre de la responsabilité sociale dans les entreprises algériennes. Ce qui nous a incités de vérifier si, la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise algérienne, suivant la norme ISO 26000, est intégrée dans la stratégie de celle-ci, s'inscrivant ainsi de façon substantielle dans sa politique d'entreprise.

1.2.2. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un document écrit qui résume les principaux axes d'une entrevue. À cet effet, nous avons choisi d'élaborer un guide d'entretien structuré en deux principales parties, formulées en phase avec les besoins en informations qui nous permettront d'atteindre nos objectifs de recherche. (Notre guide d'entretien est exposé dans l'Annexe N°0.). Dans ce sens, le guide d'entretien que nous avons élaboré est structuré de la manière suivante :

- **Axe 01 : La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).**

Cet axe regroupe (05) questions qui nous permettront d'avoir des informations concernant la définition et la caractérisation de la RSE de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. Cette partie du guide a été conçue pour recueillir des données ayant trait au premier chapitre de notre mémoire.

- **Axe 02 : Processus d'intégration de la RSE dans le management de l'entreprise.**

Cet axe regroupe (15) questions les différentes étapes du processus de mise en place de la RSE au sein d'une entreprise. Ainsi, les données recueillies par le biais de cette partie devraient nous permettre d'illustrer plus précisément les informations présentées dans le deuxième chapitre du mémoire.

1.2.3. Déroulement de l'enquête

Nous avons mené notre enquête sur le terrain en utilisant le questionnaire comme outil de collecte de données durant le mois de juin 2021.

Notre guide d'entretien est composé de nombreuses questions qui ont pour but d'apporter le maximum d'informations possible pour éclairer, expliquer et montrer leurs intérêts dans notre recherche.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour un processus de recherche qui consiste en une phase exploratoire. Cette phase s'est matérialisée par trois entretiens réalisés. Le premier a été fait le 03 juin à 09h, avec le pilote de la RSE, le second entretien s'est déroulé le 06 juin à 10h30, avec le directeur de QHSE. En ce qui concerne le dernier, celui-ci a été réalisé le 10 juin à 13h, avec le Directeur des ressources humaines.

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

L'objectif étant de dresser un panorama le plus complet possible, sur l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise conformément à la norme ISO26000.

Ces trois entretiens, d'une durée de 30 minutes pour chacun, ont fait l'objet d'un enregistrement sonore, avec l'accord préalable des interviewés, ainsi que d'une prise de notes au fur et à mesure des questions posées. Une fois que les entrevues terminées, les enregistrements et les notes ont été réécrites dans les heures qui ont suivi. Par la suite, nous débutions chaque entretien par une description brève de notre thème de recherche et expliquions de façon précise, les objectifs visés par notre travail. Nous nous sommes rendu compte, dès lors, que cette phase était nécessaire.

Section 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 (COPIL), 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, illustrées à travers les figures ci-après.

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. 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.

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Figure n°4 : le lancement



Source : document interne de Cevital, 2021.

2.2.Phase 1 : Autoévaluation

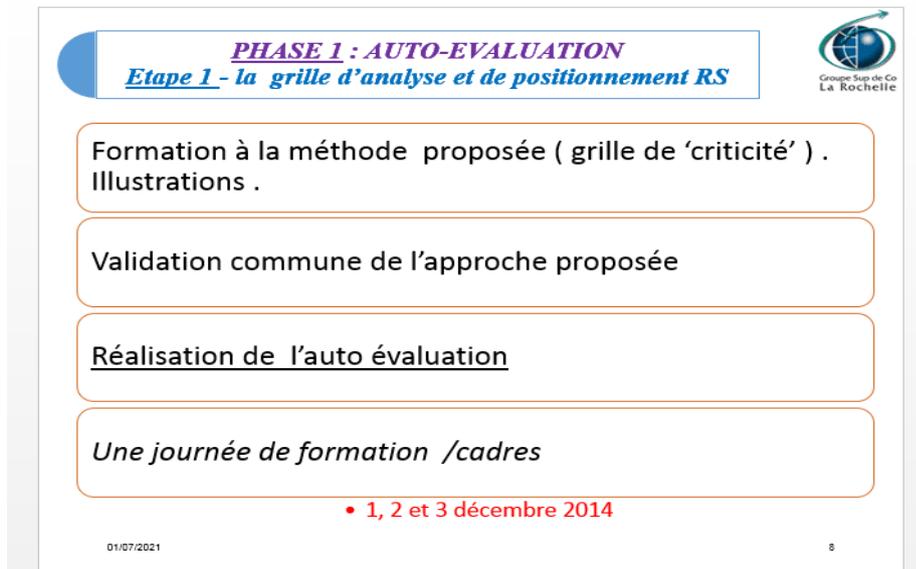
L'autoévaluation constitue la deuxième phase de la démarche de déploiement de la RS au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, réalisée par l'équipe projet de CEVITAL accompagnée par Sup de Co La Rochelle. En effet, elle succède à la phase d'inventaire qui a permis aux membres du COPIL de se familiariser avec la norme ISO 26000. Cette phase est scindée de quatre étapes :

2.2.1. Première étape : la grille d'analyse et positionnement RS

Cette première étape de la phase d'autoévaluation en décembre 2014, permet de déterminer le niveau d'engagement de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie en matière de Responsabilité Sociale (RS) par un positionnement initial des DA de chaque QC dans une « grille de criticité Performance/Importance/Enjeux».

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

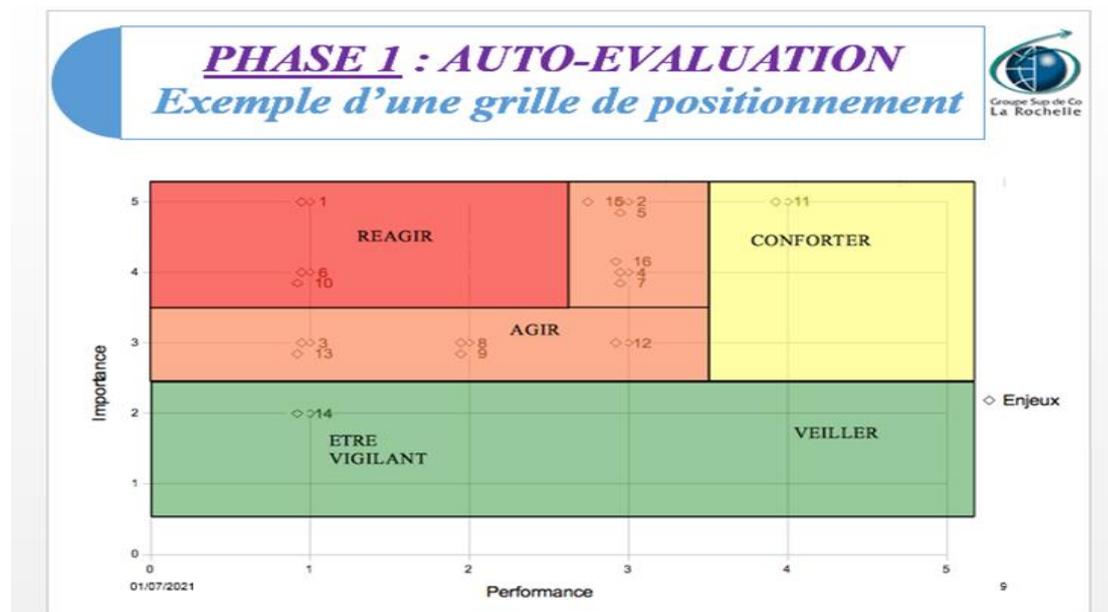
Figure n°5 : la grille d'analyse et positionnement RS



Source : document interne de Cevital, 2021.

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), telle que le démontre la figure ci-dessous.

Figure n°6 : Grille de positionnement Performance/Importance/Enjeux

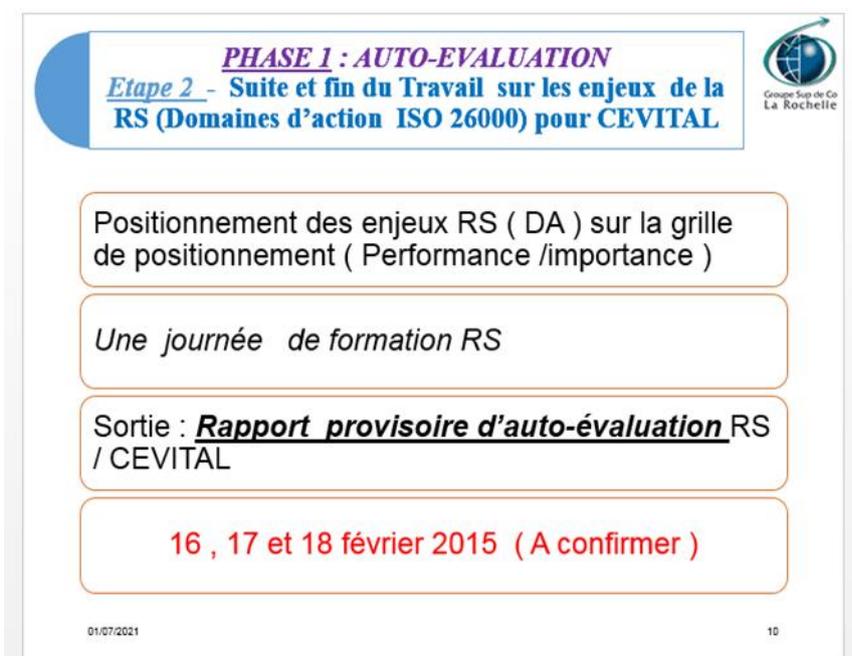


Source : document interne de Cevital. 2021.

2.2.2. Deuxième étape : Suite et fin du travail sur les enjeux de la RS (domaines d'action ISO 26000) pour CEVITAL

Suite et fin du travail sur les enjeux de la RS, constitue la deuxième étape de la phase d'auto évaluation, a porté sur le positionnement final des DA par rapport aux enjeux RS dans «une grille de criticité, Performance/Importance/Enjeux». Par ailleurs, cette étape de positionnement final 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, présenté dans la figure suivante :

Figure n°7 : Suite et fin du travail sur les enjeux de la RS



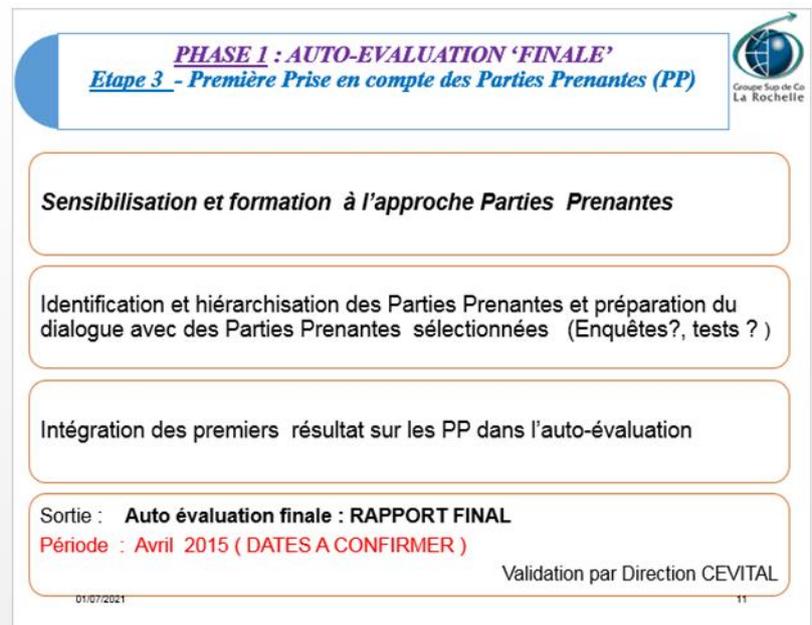
Source : document interne de Cevital. 2021.

2.2.3. Troisième étape : première prise en compte des parties prenantes (PP)

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.

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

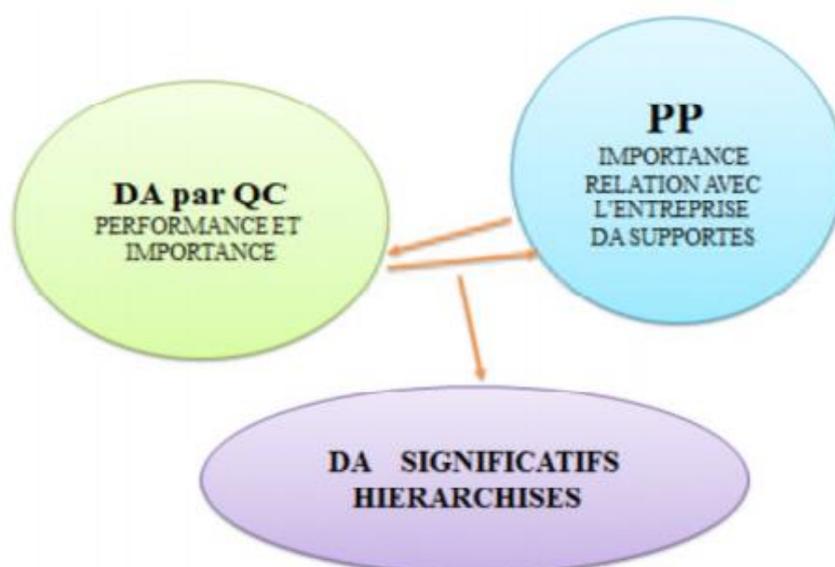
Figure n°8 : Première prise en compte des PP.



Source : document interne de Cevital, 2021.

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 :

Schéma N°4 : Schéma de bouclage de la hiérarchisation des DA par l'approche PP



Source : document interne de Cevital, 2021

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

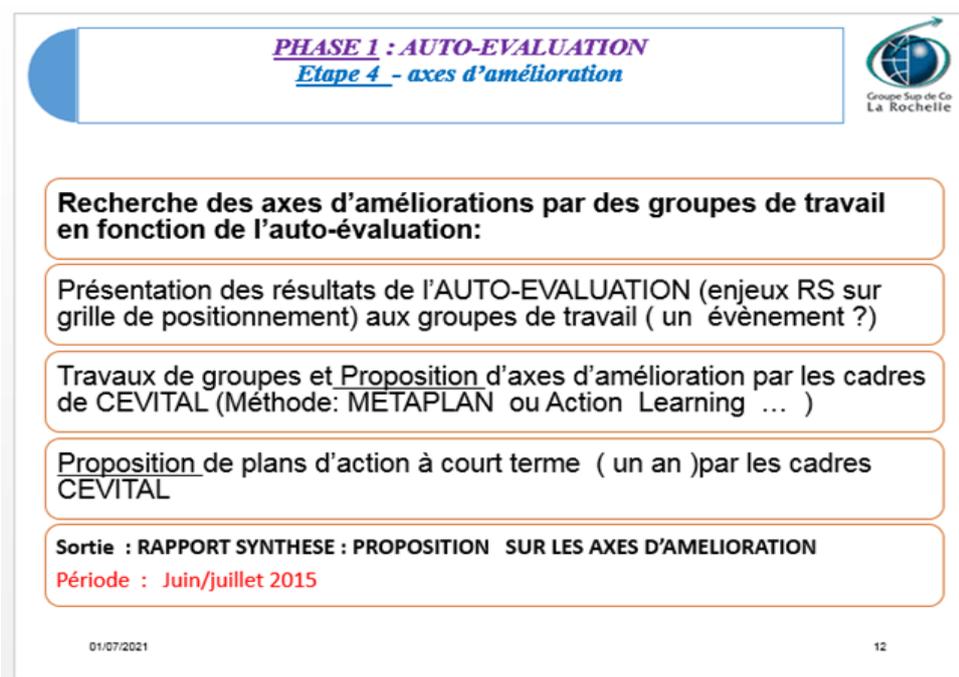
En effet, après avoir réalisé la première cotation Performance/Importance des DA (premier cercle à gauche du schéma), cette approche PP (deuxième cercle à droite du schéma) repose essentiellement sur le processus ci-après, ayant été structuré par le COPIL de l'entreprise en trois étapes, à savoir :

- A) Définition d'une liste de PP appropriée à l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, sur la base d'une liste générique de PP. (Voir Annexe N°04 : Liste des Parties Prenantes retenues par CEVITAL).
- B) Analyse de chaque PP selon les critères suivants : attentes de la PP, impacts de la PP sur l'organisation, risques et opportunités représentés par la PP, DA supportés par la PP.
- C) Notation de 1 à 5 du niveau d'importance donnée à la PP selon son impact sur l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

2.2.4. Quatrième étape : axes d'amélioration

Quatrième et dernière étape de la phase d'autoévaluation, conduite de juin à juillet 2015, constitue de présenter les résultats de l'autoévaluation au groupes de travail par la proposition d'axes d'améliorations par les cadres de CEVITAL.

Figure n°9 : axes d'amélioration



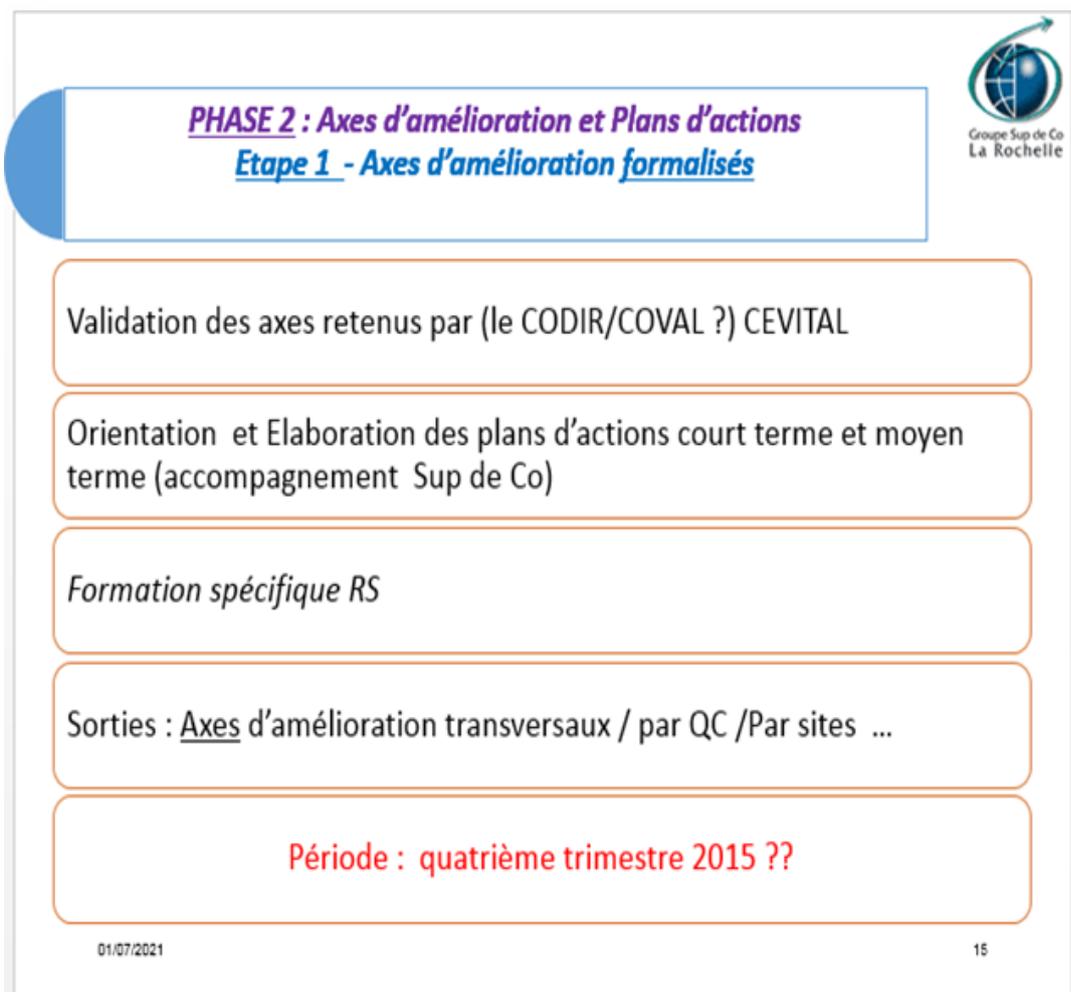
Source : document interne de Cevital, 2021.

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

Après, la phase d'autoévaluation qui a permis de dresser une première hiérarchisation des Domaines d'Action (DA) selon leur importance et la performance de l'entreprise en la matière, cette deuxième phase de la démarche de déploiement de la RS au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, contient deux étapes :

2.3.1. Première étape : axes d'amélioration formalisés

Figure n°10 : Axe d'amélioration formalisée



Source : document interne de Cevital, 2021.

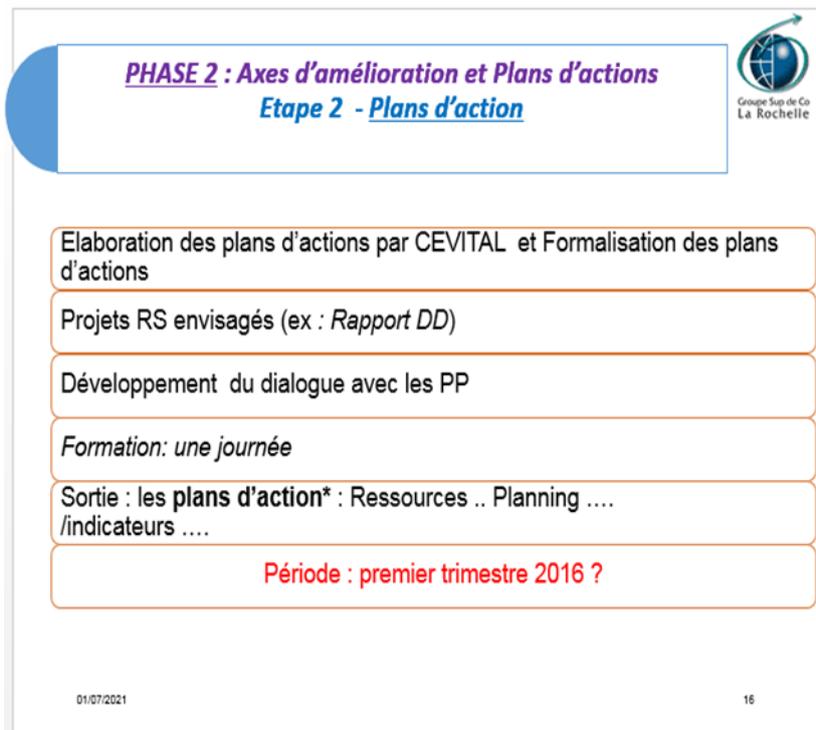
Les résultats de cette première partie de la phase 2 du projet RS de l'entreprise CEVITALA agro-industrie dans la période du quatrième trimestre 2015, sont le fruit des

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

travaux réalisés au sein de deux sous-groupes du COPIL sur le RS présélectionnés dans le cadre de l'étape « Metaplan » dont le principe est expliqué en détail dans l'Annexe N°04, Ainsi, les axes stratégiques RS retenus par le COPIL.

2.3.2. Deuxième étape : plans d'action

Figure n°11 : Plans d'action



Source : document interne de Cevital, 2021.

La seconde étape envisagée au cours de la deuxième phase du projet RS de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est l'élaboration des plans d'action en adéquation avec les AS RS validés antérieurement.

Dès lors, ce travail réalisé par le COPIL de l'entreprise, dans la période du premier trimestre 2016, a abouti sur des propositions concrètes de plans d'action concernant une première mise en œuvre des axes stratégiques retenus.

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

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

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

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

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

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Figure N°12 : Mode de définition des Plans d'Action RS

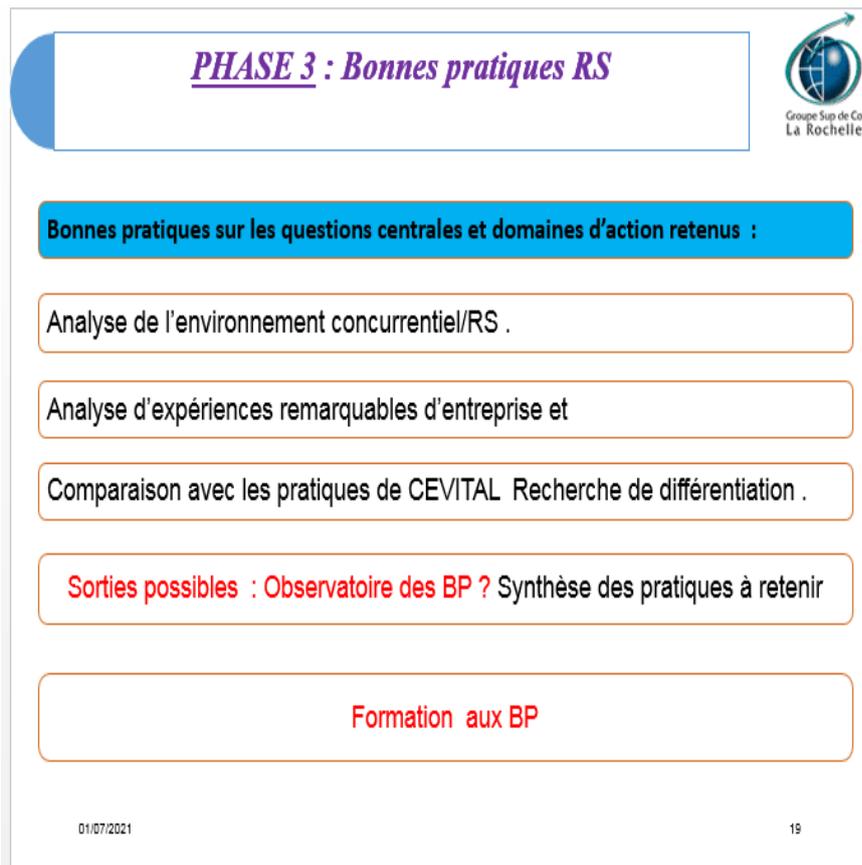
Question centrale de l'ISO 26000	Domaines d'actions de l'ISO 26000	Axes stratégiques	OBJECTIFS	ACTIONS	PARTIES PRENANTES A ASSOCIER AUX ACTIONS	INDICATEURS DE SUIVI	OUTILS A DISPOSITION
Environnement	Prévention de la pollution	Assurer la communication (PP), la sensibilisation et l'éducation en concevant un référentiel environnemental approprié et en appliquant une politique environnementale.	Réduire son impact sur l'environnement	Mettre à jour la politique environnementale et établir un référentiel environnemental de l'entreprise.	Direction générale/Managers, DRH, QHSE, collaborateurs, parties prenantes externes, (clients, fournisseurs, consommateurs, autorités locales...)	Kg de papier, plastique, économie réalisées sur le poste de dépense	Tableau de bord de l'environnement
				Mettre à jour l'identification des aspects environnementaux (différentes sources de pollution) et les moyens de maîtrise (typologie, volume, coût de traitements des déchets).			
				Définir les PP à cibler et renforcer la communication sur l'environnement par des spots publicitaires, des journées portes ouvertes, des séminaires et des formations.			
	L'utilisation durable des ressources		Mesurer et contrôler sa consommation de ressources	Identifier et mesurer ses consommations de ressources (papier, cartons, fournitures etc.)	Direction générale/Managers, DRH, collaborateurs, fournisseurs, responsable achats, prestataires	Quantité consommée	
				Former les responsables (achats, production, R&D, marketing, etc) sur les achats responsables : matériaux réutilisables, favoriser les grands formats plus économique, l'analyse du juste besoin etc.			
				Sensibiliser nos fournisseurs au développement durable et choisir de travailler avec des fournisseurs responsables (fournisseurs de proximité, etc.)			
Atténuation des changements climatiques	Optimiser la consommation d'énergie	Optimiser les déplacements et encourager les missions groupées.	Direction Générale, DRH, managers, collaborateurs, QHSE.	Coûts de la consommation, <i>poste d'émission</i>			
		Réaliser un bilan des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et mettre en place des actions d'amélioration et de compensation.					

Source : document interne de Cevital, 2021.

2.4.Phase 3 : bonnes pratiques :

Constitue la troisième phase de la démarche de déploiement de la RS au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, dans le but de réaliser une analyse des bonnes pratiques sur les domaines d'action retenus par CEVITAL et proposer les expériences à retenir pour l'entreprise, exposées dans la figure ci-après.

Figure n°13 : Bonnes pratiques RS

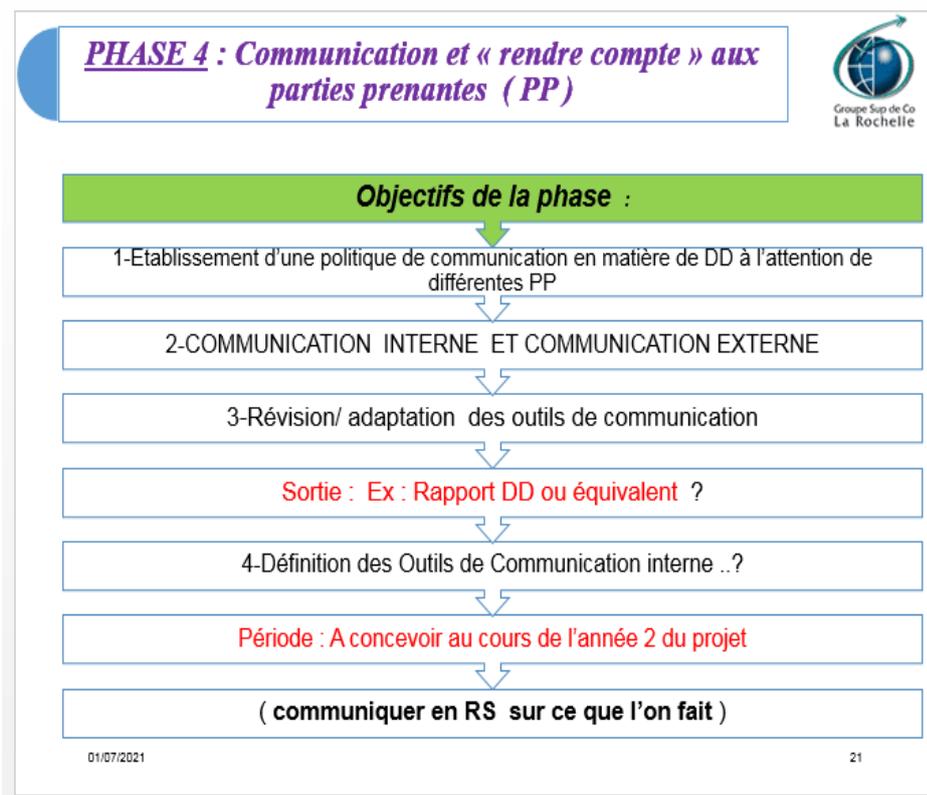


Source : document interne de cevital, 2021

2.5.Phase 4 : Communication et « rendre compte » aux PP.

Constitue la quatrième phase de la démarche de déploiement de la RS au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, présenté dans la figure ci-après.

Figure n°14 : Communication et « rendre compte » aux PP.



Source : document interne de cevital, 2021

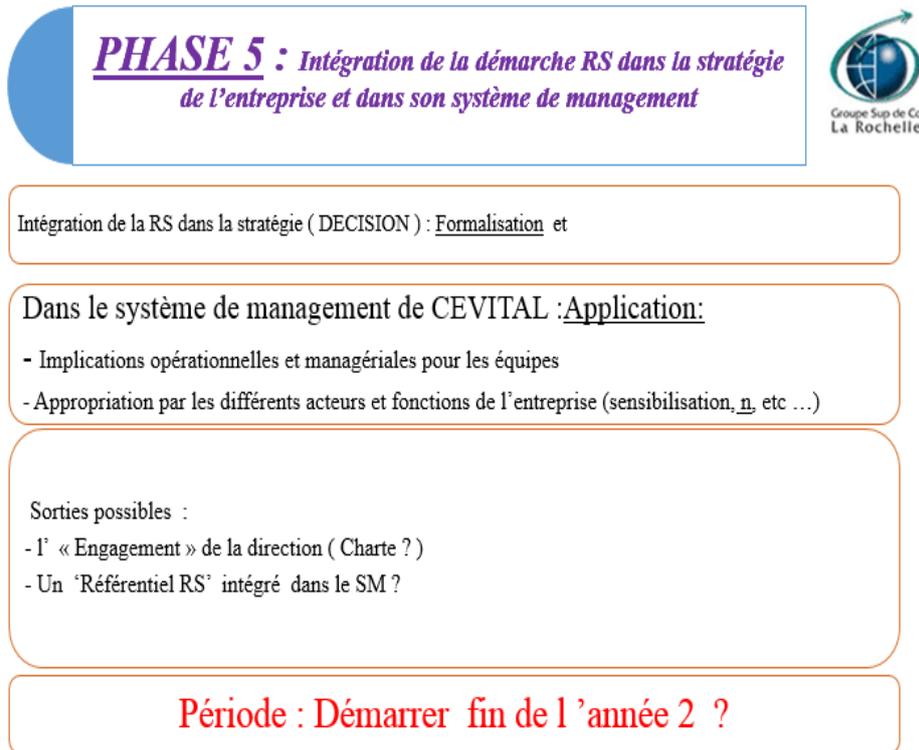
2.6.Phase 5 : intégration de la démarche RS dans la stratégie de l'entreprise et dans son système management

Constitue la cinquième phase de la démarche de déploiement de la RS au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, conduite dans la fin de la deuxième année.

En effet, c'est la Conception d'un « système de management » intégrant le DD et répondant aux lignes directrices de la norme ISO 26000, et l'approprier par les différents acteurs et fonctions de l'entreprise (sensibilisation, formation, etc ...), telle que le démontre la figure ci-dessous.

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Figure n°15 : intégration de la démarche RS dans la stratégie de l'entreprise et dans son système management

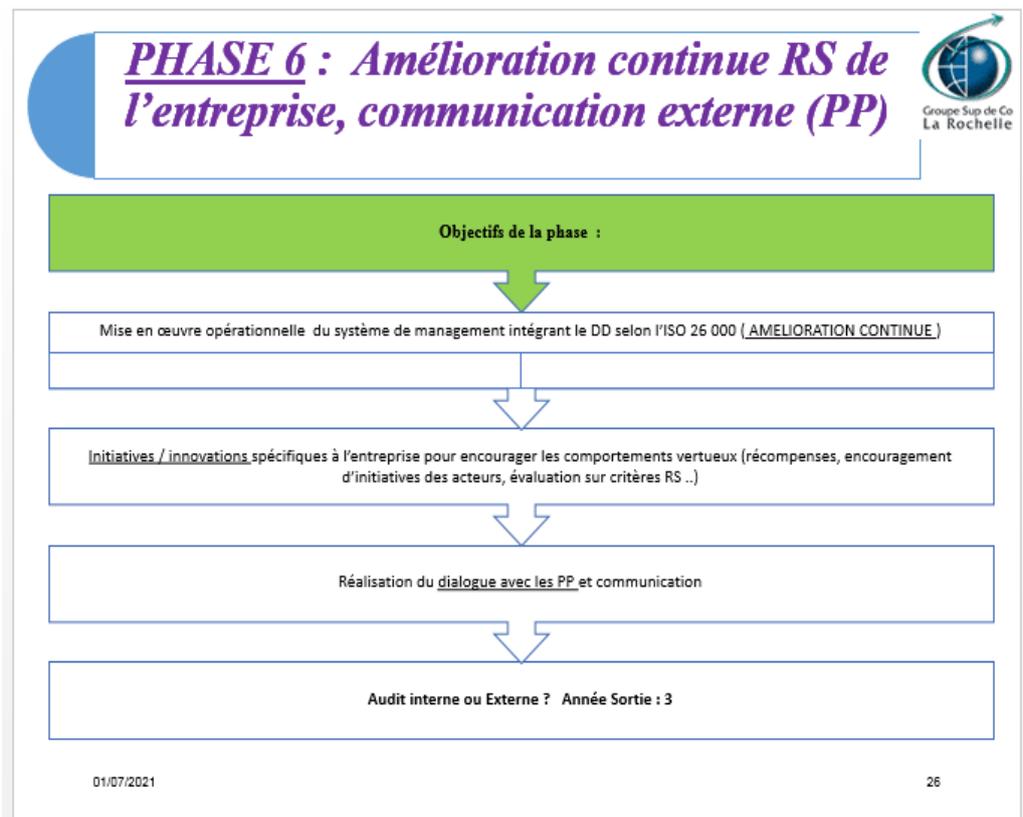


Source : document interne de Cevital, 2021

2.7.Phase 6 : amélioration continue RS de l'entreprise, communication externe (PP).

Sixième et dernière phase de la démarche de déploiement de la RS au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, présente comme suit :

Figure n°16 : amélioration continue RS de l'entreprise, communication externe(PP)



Source : document interne de cevital, 2021

Par ailleurs, il importe de faire savoir que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie a conduit cette étape d'opérationnalisation effective des plans d'action RS, dans le but de permettre une meilleure explication de la démarche RS de l'entreprise, de permettre la sensibilisation du personnel à partir des plans d'action retenus, ainsi que pour conduire des formations spécifiques en matière de RSE. De plus, cette maturation permet, surtout, de gérer le changement des comportements, en intégrant les facteurs de résistances possibles, ainsi que les tensions issues de la démarche.

Section 03 : Présentation et interprétation des résultats de la recherche :

Dans cette section nous allons présenter les résultats obtenus de notre enquête où nous allons approfondir nos connaissances sur la démarche RSE de l'entreprise Cevital. L'entretien a eu comme objectif de décrire au mieux l'intégration de la RSE dans l'entreprise Cevital.

3.1. Présentation des résultats de l'entretien avec (cadres dirigeants)

Nous avons conduit trois entretiens semi directifs au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. En effet, nous avons choisi de nous limiter à deux entretiens seulement, étant donné que notre objectif de recherche consiste à conceptualiser la démarche d'intégration de la RSE au sein d'une entreprise conformément à la norme ISO 26000.

3.1.1. Axe 01 : La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Q1. Définition de la RSE, selon les différents dirigeants.

Réponse : « *La responsabilité sociale des entreprises signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux préoccupations des autres acteurs : clients, fournisseurs, actionnaires et autre partenaires* ».

- Deuxième dirigeants : « *la responsabilité sociale des entreprises est un ensemble d'actions également requise ou volontairement choisis qu'une entreprise entreprend dans un milieu donnée* ».
- Troisième dirigeants : « *la RSE est la prise en compte des trois piliers de développement durable* ».

Selon les dirigeants, nous déduisons que la RSE c'est la prise en compte des considérations économiques, sociales, environnementales et des attentes des parties prenantes quel que soit (Clients, fournisseur, consommateurs, actionnaires) dans leur objectifs.

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Q2. Pensez-vous que votre entreprise est engagée dans la pratique de la RSE ?

Réponse : « *bien sûr, l'entreprise est engagée dans les trois volets de la Responsabilité sociales des entreprises, à savoir le volet économique, sociale, environnementale, par exemple, en raison de la crise liée au Covid 19, certains enjeux seront accentués au cours de l'année 2020 et début 2021.*

On peut citer notamment :

Economique : contribution à l'absorption du chômage

Social : besoin de prêter main forte aux associations caritatives afin d'atténuer les effets de la crise sanitaire

Environnemental : Optimisation gestion de l'eau ».

Les enjeux et la nature de ses pratiques RSE dans l'entreprise CEVITAL.

- ✓ En reversant fidèlement des dons à de nombreuses associations caritatives.
- ✓ Apporte un soutien aux clubs sportifs.
- ✓ La protection de l'environnement et cela par la collections des déchets...etc
- ✓ Installations d'une station d'épuration des eaux usées au niveau du complexe de Bejaia.
- ✓ Elle paie également des taxes dites taxes de pollution qui sera versée à l'APC de Bejaia.
- ✓ Favoriser la sous-traitance par transport marchandise.
- ✓ Renforcé l'hygiène et la sécurité dans les zones de production.

De ces faits, nous constatons qu'il est important de prouver aux tiers clients, partenaires, collectivités, Etat et ses démembrements et à eux-mêmes (l'ensemble du personnel) que CEVITAL est une entreprise citoyenne au sens propre du terme. CEVITAL a eu la possibilité de le faire en inscrivant son action dans une démarche RSE.

Q3. Dans votre entreprise, la RSE est-elle une préoccupation majeure de la direction ?

Réponse : « *la RSE est une démarche qui va tirer l'entreprise vers le haut, tout le monde est bénéficiaire* », il ajoute aussi « *c'est vrai que y'a plus de travail, les gens vont travailler plus*

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

et fournir plus d'efforts mais c'est bénéfique, donc la RSE à des points forts qu'on va renforcer et des points faible qu'on va corriger ».

Selon la réponse du DRH, nous déduisons que l'entreprise CEVITAL considère que la RSE est une préoccupation majeure qui la pousse à travailler et fournir plus, afin d'en tirer des avantages.

Q4. Qu'est ce qui a motivé votre entreprise à opter pour une démarche RSE ?

Réponse : *« c'est la nécessité des utilisations et à l'écoute attentive de l'environnement en plus, on a beaucoup d'investissements à faire à l'étranger et comme la RSE est une norme internationale donc CEVITAL aussi opte pour tous ce qui est norme ou loi internationale »*

D'après cette réponse, on constate que l'entreprise CEVITAL opte pour tous ce qui est bon pour son environnement que ce soit en interne ou externe. Elle répond à la norme internationale ISO 26000. Même si la démarche RSE reste volontaire.

Q5. Qui s'occupe de la RSE dans votre entreprise ?

Réponse : *« une seule personne, c'est le pilote de la démarche RSE mais les décisions sont prise par le DRH, mais d'autre services exemple : HSE, marketing, énergie, participent à des actions mener dans le cadre de la Responsabilité sociale d'entreprise ».*

D'après les dirigeants on constate que la personne chargée de la RSE sur le plan stratégique c'est le DRH, et d'autres directions participent à la réalisation des actions sur le plan opérationnelle.

3.1.2. Axe 02 : Processus d'intégration de la RSE dans le management de l'entreprise

Q6. Comment la RSE s'est engagée dans la direction de votre entreprise ?

Réponse : *« comme nous ne sommes pas spécialiste dans le domaine et que c'est un thème qui est nouveau en Algérie, donc y'a pas beaucoup d'entreprises qui ont opté pour cette démarche, alors nous avons fait appel à un organisme externe spécialisé appelé l'école Co la rochelle, on a signé un accord de partenariat de trois années le 12 juin 2014 ».*

Q7. Comment l'entreprise a-t-elle introduit cette démarche dans sa structure ?

Réponse : « *CEVITAL depuis sa création, elle faisait de la RSE à travers les dons, les investissements...etc. Ce n'est ni un service ni autre mais plutôt, un état d'esprit* ».

Cela confirme que la démarche RSE est une démarche volontaire, donc elle n'a pas besoin d'un formulaire ou une structuration de cette dernière pour démontrer que cette entreprise est responsable, mais que cela se voit dans ses activités et ses services.

Q8. Quel impacte a eu cet engagement sur la mission, la valeur, ainsi que sur la culture de l'entreprise ?

Réponse : « *la RSE renforce nos valeurs, chercher à construire un groupe pérenne avec une performance durable et à travers notre engagement en met en application ces principaux valeurs :*

- *Ecoute et Respect.*
- *Intégrité et transparence.*
- *Solidarité et esprit d'équipe.*
- *Initiative et persévérance.*
- *Courage et performance* ».

Nous avons pu constater à travers ce qu'on a vu dans le premier chapitre que lorsque la RSE est intégrée aux pratiques de l'entreprise, elle est confondue avec sa culture. Et l'intégration de la RSE au sein de la culture de l'entreprise a pour but de créer une cohésion interne autour de ses valeurs.

Q9. Comment avez-vous procédé pour opérationnaliser votre stratégie RSE dans les différents services de l'entreprise ?

Réponse : « *par exemple dans le volet environnementale chaque structure a des plans d'actions (plan économie d'énergie)...* ».

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Donc mettre en place différents types d'actions. Il ne s'agit pas de les actionner toutes, ni forcément au même moment, mais de travailler sur celles qui répondent le plus aux problématiques de l'entreprise, de son secteur et de son territoire.

Q10. Comment suivre et mesurer la stratégie RSE ?

Réponse : *« on fait un reporting annuel par rapport à la RSE en utilisant Grand Reporting Initiative (GRI), et le fait de faire la comparaison entre le GRI et nos pratiques, ça permet d'avoir une amélioration sur nos pratique RSE ».*

Q11. Comment avez-vous maitrisez les diverses difficultés rencontrées de la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'entreprise ?

Réponse : *« parfois y a certain projet qui nécessitent beaucoup d'investissement, surtout dans le contexte économique actuel, on fait de l'arbitrage c'est-à-dire on a un ensemble d'action et on choisit les plus pertinent ».*

Q12. Pouvez-vous nous citez les ressources mobilisées en vue de opérationnalisation de la démarche RSE ?

Réponse : *« on a deux ressources : ressources financières et ressources humaines ».*

D'après les dirigeants, Le coût d'une démarche de RSE est très difficile à évaluer, tant en termes financiers qu'en termes de temps et de capital humain, notamment du fait de sa dimension globale et transverse. Mais la RSE doit davantage être pensée comme un investissement. D'autant plus qu'elle peut aussi engendrer des économies financières via les économies d'énergie, d'eau et de matière.

Q13. Pensez-vous que la démarche RSE influence sur l'image de marque et la réputation de l'entreprise CEVITAL

Réponse : *« oui bien sûr, le fait d'être une entreprise responsable cela renforce et améliore l'image de marque auprès de grand publique, et puis les consommateurs préfèrent acheter des produits selon les normes ».*

On remarque que la plus part des dirigeants partagent la même vision, l'objectif d'intégrer la démarche RSE dans les valeurs de CEVITAL par l'augmentation de performance

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

dans les trois volets, économique, sociale, environnementale, renforce l'image de gamme et la réputation d'entreprise auprès de ses différentes parties prenantes et attirées et fidélisées des talents de hauts niveaux.

Q14. La responsabilité sociale améliore-t-elle la valeur d'une marque pour l'entreprise CEVITAL ?

Réponse : *« Oui, en raison de leur nature responsable, la création de valeur apparaît lorsque les consommateurs et les clients sont disposés à payer plus cher nos produits ».*

Q15. Selon vous quels sont les intérêts majeurs liés au développement de la RSE ?

Réponse : le DRH a cité plusieurs intérêts comme : *« Attirer les investisseurs, améliorer l'image de l'entreprise ; augmenter le volume d'affaires, mieux impliquer les salariés dans leur travail...etc. ».*

Cette réponse nous a permis de constater qu'en adoptant cette démarche, CEVITAL c'est vue augmenter sa performance économique ; par exemple l'amélioration de certain processus de production, et sa position sur le marché avec un produit plus adapté aux attentes des consommateurs.

Q16. Quelle est l'impact de la RSE sur la performance de votre entreprise

Réponse : *« y a pas eu d'étude pour chiffrer, mais le faite d'être responsable ça permet d'accéder à certains marché, a l'internationale ».*

Il ajoute *« la démarche RSE impacte positivement sur la performance globale de notre entreprise le fait que l'image de marque de nos produit accès à les marchés étrangers ».*

D'après les résultats obtenus nous remarquons que la RSE occupe une place importante au sein de l'entreprise CEVITAL et parmi les facteurs qui sont affectés sur leurs performances globales sont :

- ✓ Sa compétitivité multidimensionnelle.
- ✓ La consommation rationnelle de ses ressources.
- ✓ La diffusion de ses produits à l'échelle locale et continentale.

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

- ✓ La prise des décisions par des dirigeants expérimentés dans le domaine d'activité qui respectant la notion de temps.
- ✓ Anticiper le comportement de différentes parties prenantes (consommateur, clients, fournisseurs, ONG ...etc.)
- ✓ L'amélioration continue de ses produits

Tous ces éléments assure à l'entreprise CEVITAL ; son existence et sa survie.

Q17. Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ?

Réponse : « on classe les parties prenantes en 4 parties : parties prenantes internes, parties prenantes externes, les autorités coordonnatrices, ONG et communautés locales ».

Il ajoute : « L'identification et la sélection des parties prenantes se fait à travers ces trois attributs : légitimité, pouvoir et urgence ».

Q18. La RSE est-il une source d'innovation ?

Réponse : « on cherche toujours les nouveautés pour acquérir les nouveaux marchés et attirer les meilleurs talents et surtout pour durer ».

D'après les dirigeants, on confirme qu'à travers une démarche de RSE, on développe une innovation responsable qui intègre toutes les parties prenantes de l'entreprise, évite de "copier", et ouvre grand la porte de l'écoute et de l'observation.

Q19. La négligence des pratique RSE est-il un risque ?

Réponse : « Oui, parce qu'on ne peut pas négliger ces engagements, on est obligé de respecter les lois en vigueur, ça peut générer des risques d'avoir beaucoup d'accident au travail, et la pollution de l'entourage et ça ne conviens pas à notre image ».

On constate que l'absence de la RSE fait courir des risque pour l'entreprise (des risques de réputation, des risque de perte de compétitivité, des risques d'images), et si elle ne prend pas en considération ces facteurs sociaux et environnementaux cette négligence peut générer la détérioration du système de l'entreprise.

Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Q20. Comment envisagez-vous l'évolution de la RSE au sein de votre entreprise ?

Réponse : *« la RSE évolue chaque années c'est une approche incrémentale c'est-à-dire on sait ou on va aller afin d'atteindre l'objectif zéro risque, zéro accident, zéro perte, pour réserver les ressources, accompagner les hommes et pour vivre ensemble et réussir demain ».*

Il ajoute *« le chemin est encore long, et notre objectif est d'arriver au sommet de la RSE ».*

Conclusion au chapitre :

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

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

Néanmoins, nous avons constaté, en conséquence de notre enquête empirique, que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie a mis en œuvre déploiement de la RSE en son sein. En effet, l'entreprise a pu accomplir six premières phases de son projet RS, Dès lors, on s'aperçoit que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est en amélioration continue.

Conclusion générale

Dans un contexte concurrentiel massif et de plus en plus complexe, toutes les entreprises sont à la recherche de gain de productivité et leur principale est non seulement de devenir leader du leur marché, mais surtout d'entretenir leur position et d'assurer la satisfaction des attentes de leurs clients ainsi une bonne continuité de leurs activités pour atteindre ses objectifs fixes.

Donc, l'évolution de ces dernières exige de mettre en place une bonne démarche de la responsabilité sociale des entreprises, plus communément appelé RSE, qui est aujourd'hui un enjeu fort car elle impose aux entreprises d'être exemplaires et d'assumer leur responsabilité à l'égard de la société et de l'environnement.

En effet, la mise en place d'une démarche RSE prend tout son sens et n'est plus uniquement une simple considération éthique ou un moyen qui permet de répondre aux pressions institutionnelles. Elle doit être intégrée dans la stratégie même de l'entreprise afin que celle-ci renforce sa crédibilité et sa réputation sur le marché.

Dans ce sens, tout au long de notre recherche le principal objectif de notre recherche consiste à vérifier si, la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise algérienne, suivant la norme ISO 26000, est intégrée dans la stratégie de celle-ci, dans l'intention d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, celle-ci a été explorée avec deux niveaux d'analyse, dont le premier est théorique et le second est empirique.

Pour ce faire, nous avons fait état de notre cadre théorique à travers deux chapitres, nous avons apporté, dans le cadre du premier chapitre, des éclaircissements conceptuels et contextuels sur la thématique de la RSE, puis nous avons évoqué, dans le cadre du deuxième chapitre, le management stratégique que les entreprises doivent adopter afin de mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociale.

Dans le cadre de notre enquête empirique, nous avons effectué une enquête de terrain au sein de CEVITAL sur la base d'un questionnaire adressé aux dirigeants de ces dernières.

L'analyse des données recueillies nous a permis de constater les résultats suivants :

- ✓ L'engagement de CEVITAL dans la RSE basée sur les principes de la norme ISO26000 consisté à mener quelque action dans le domaine économique,

sociale, environnementale, pour réduire l'impact négative sur l'activité de l'entreprise.

- ✓ La démarche d'intégration de la RSE au sein d'une entreprise se base principalement, sur les lignes directrices rapportant au sept questions centrales exposées dans la norme internationale ISO 26000.
- ✓ L'engagement de l'entreprise CEVITAL dans la démarche RSE a pour but d'améliorer son image et réputation vis-à-vis les différentes parties prenantes à l'échelle nationale et internationale.
- ✓ La démarche d'intégration de la RSE, au regard la norme ISO 26000, a conduit l'entreprise CEVITAL Agro-industrie à formuler une stratégie globale et proactive.

Ces résultats nous permettent de confirmer les hypothèses avancées stipulant, pour la première, que la RSE est une alternative pour avoir une meilleure durabilité devant la concurrence, et une nouvelle démarche pour atteindre les objectifs de l'entreprise CEVITAL. Et pour la seconde que la contribution d'une démarche RSE au sein d'une entreprise agro-industrie CEVITAL selon la norme ISO 26000 consiste en la mise en œuvre de quelques actions dans le domaine économique, social et environnemental.

A travers notre étude, nous avons pu mieux saisir le concept de RSE qui est aujourd'hui un thème pertinent à la fois original et d'actualité pour l'entreprise algérienne. De plus cette recherche nous a dévoilé la réalité des pratiques de la démarche RSE au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industrie.

Enfin, notre recherche pourrait être un support primaire apportant des éléments essentiels sur le thème abordé et qui seraient par la suite plus détaillés par les chercheurs potentiels qui seraient intéressés par ce thème de recherche.

Bibliographie

➤ **OUVRAGE :**

- Boucher. M et Rendtorff. J, la théorie des parties prenantes en management stratégique, Edition La découverte, Paris.
- Carroll. A, The pyramid of corporate social Responsibility: Toward the Moral Management of the Organizational Stakeholders, édition business horizons, Indiana, 1991.
- ISO, NORME INTERNATIONALE ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, les éditions ISO/TMB, Suisse.
- JENTET Thierry. L'économie sociale une alternative au capitalisme, Paris : Edition Economica, 2008.
- Sobczak. A et Minvielle. N, Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Édition Vuibert, Paris.
- Turcotte. M. F et al, Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000, Édition IEPF, Québec.

➤ **THESES ET MEMOIRES**

- Adjtoutah. T., « La RSE et les risques sociaux au travail : cas de 20 entreprises Tunisiennes », Thèse de Magistère, Université El Manar, Tunis, 2011.
- Bouyoud. F Thèse de doctorat en science de gestion, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Conservatoire national des arts et métiers. CNAM de Lyon.
- Houle. M., « Adaptation d'outils de responsabilité sociale face à la norme ISO 26 000 », Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, 18 janvier 2011.
- Fauconnet. C - Mémoire de master, Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale, Université lumière Lyon 2, 2007.
- Lassalle Saint-Jean. C et al, La société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives, Éditions Organisation, Paris, 2007.

- La responsabilité sociale de l'entreprise, élément Incontournable du développement de l'entreprise et des ressources humaines, Mémoire réalisé par Vérolique Dubouchet, Yaël Ponçon et Philippe Taupenas MBA MRH Université de Paris Dauphine, 2004.
- Lépineux. F et al, « La RSE. La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques », Dunod, 2^{ème} édition, Belgique, Avril 2010.
- Rodic. I., « Responsabilité sociale des entreprises : le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut Européen de l'Université de Genève, Avril 2007.
- Serir Nassima : « la responsabilité sociale des entreprises », Mémoire de magistère en management, université d'Oran. 2012.
- Taleb. B., « Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille, France, le 09 Décembre 2013.
- Taoufik.F.Z, « ANALYSE PERCEPTUELLE DES TERMINANTS DE L'ENGAGEMENT SOCIETALE DES ENTREPRISE MAROCAINES Labellisées RSE », thèse de doctorat, université du sud Toulon var, France, 17 décembre 2014.

➤ **ARTICLES ET COMMUNICATIONS**

- Belkaid. E et Chikh. N, « Stakeholders et développement durable de l'entreprise : Cas de Naftal Algérie », Communication sur le développement durable et l'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles, Tlemcen, le 07 et 08 avril 2008.
- Boualam Fatima : « Un état de la Responsabilité sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie », revue de l'économie et de management, université de Montpellier. 2008.
- Charba. A et Benazzi. L., « L'importance de la RSE pour l'entreprise : les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise aux préceptes de la RSE». Revue Economie, Gestion et Société, n° 9, Juin 2017.
- Communication de la commission Européenne. Une stratégie européenne pour favoriser l'Europe, responsabilité des entreprises 2003, Emploi et Affaires Sociales.
- Djemaa Hassiba, Hind, HADJ SLIMANE KHEROUA, Vers l'institutionnalisation des pratiques RSE en Algérie, 2015.p 89. En ligne sur : http://www.rse-algerie.org/fr/fr/fr/porteurs_du_projet-64.html.

- Doumagay Donatienne Moskolai, Victor Tsapi, « état des lieux de la responsabilité d'entreprise », n°86, 2016, p. 150. En ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-4-page-139.htm>.
- Kermas. M et Boukerroucha.A., « La responsabilité sociale de l'entreprise: Qu'en est-il des entreprises en Algérie ? », Revue algérienne d'Economie et de Management, n°06, Avril 2015.
- Jean-Yves Saulquin et guillaume Schier, « responsabilité sociale de l'entreprise et performance », revue des sciences de gestion, n°223, 2007.
- Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Disponible en ligne sur : <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoirRSE.pdf>.
- Marc-Hubert Depret, Pierre Le Masne, Céline Merlin-Brogniart de la responsabilité sociale des acteurs, n°8, 2009, p. 13-37. En ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-1-page-13.htm>

SITES WEB

- Vigile Quebec, les bons et les mauvais côtés de la mondialisation économique globale. En ligne sur : <http://vigile.quebec/les-bons-et-les-mauvais-cotés-de-69359>
- ISO, ISO 26000 : responsabilité sociétale. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsability.html>. consulté le 18/05/2021
- Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Responsabilité sociétale des entreprises. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>
- OCDE, Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. En ligne sur : <http://www.oecd.org/fr/investissement/mne/principesdirecteursdelocdealintentiondesentreprisesmultinationales.htm>.
- Agence ICOM, communication sur le progrès : Global Compact. En ligne sur : <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/26221/original/global%20compact%202012-3007.pdf?1375178571>.
- ISO, À propos de l'ISO. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/about-us.html>.
- Enjeux économiques de la RSE disponible sur le site : <http://qualitiges.org/les-enjeux-economiques-de-la-rse/>
- ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale disponible sur le site : <http://anthea-conseils.com/principes>.

- En ligne sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/SA_8000
- Par clothild de gastine, En ligne sur : <https://www.metiseurope.eu/author/clotildegastinesgmail-com/>
- RH ET RSE : osez créer le lien ! En ligne sur : <https://www.parlonsrh.com/rh-rse-osez-creer-lien/>
- Jonathan Diebolt, Dirigeant-Fondateur de l'Institut, Responsabilité sociétale des entreprises : pourquoi ça coince ? En ligne sur : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/green-business/l-actualite/responsabilite-sociale-des-entreprises-pourquoi-ca-coince-469991.html>
- Norme 26000 ISO et RSE, En ligne sur : www.norminfo.afnor.org.
- Site internet en ligne sur : <https://fibladi.com/news/fr/lauteur-du-livre-sur-le-patron-de-cevital-revele-lautre-facette-dissad-rebrab-algerie/> consulté, 20/05/2021.
- Les Lignes Directrices Relatives à la Responsabilité Sociétale : Découvrir l'ISO 26000. Disponible sur le site : www.iso.org.
- LUCIE26000, (engagé et responsable). Disponible sur : <http://www.labellucie.com>
- Votre diagnostic RSE en 4 étapes, disponible sur : <https://www.bl-evolution.com/diagnostic-rse-4-etapes/>.
- RSE et parties prenantes : mettre en œuvre une politique de création de valeur partagée, en ligne sur : <https://www.greenflex.com/offres/management-des-relations-parties-prenante/dialogue-management-parties-prenantes/rse-et-parties-prenantes>.
- Communication RSE : sensibiliser et impliquer les parties prenantes, en ligne sur : <https://www.relyance.fr/communication-rse-sensibiliser-impliquer/>.
- Démarche RSE et communication interne, 2020. En ligne sur : <https://z-est.fr/demarche-rse-et-communication-interne/>
- La RSE un processus d'amélioration continue, 2018. En ligne sur : <https://agence-api.ouestfrance.fr/uploads/document/b6f116717c07bdacff88d1b4a5cf36409941bc10.pdf?v=125>
- ORSE, Monographie RSE Algérie, 2015. Disponible en ligne sur : http://www.orse.org/nos_publications-52.html, consulté le 25/06/2021.

- IANOR, Projet RSEMENA. En ligne sur : http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=5.
- Cevital agro-industrie, Le Groupe Cevital. En ligne sur : <http://www.cevital-agroindustrie.com/fr/page/groupe-cevital->.
- Clothilde de Gastines|, les ONG nouveaux acteurs de la RSE, 2010, En ligne sur : <https://www.metiseurope.eu/2010/04/19/les-ong-nouveaux-acteurs-de-la-rse/>

Annexes

Annexe N° 01 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle de master en science de gestion option management des organisations portant sur le thème du management stratégique de la RSE au regard de la norme ISO 26000. Nous souhaitons votre collaboration en vous demandant de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

I. La responsabilité sociale de l'entreprise

Q1. Comment définiriez-vous la responsabilité sociale de votre entreprise ?

Q2. Pensez-vous que votre entreprise est engagée dans la pratique de la RSE ?

Q3. Dans votre entreprise, la RSE est-elle une préoccupation majeure de la direction ?

Q4. Qu'est ce qui a motivé votre entreprise à opter pour une démarche RSE ?

Q5. Qui s'occupe de la RSE dans votre entreprise ?

- Un service particulier
- Une seule personne
- Si c'est autre veuillez préciser

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

Q6. Comment la RSE s'est engagée dans la direction de votre entreprise ?

Q7. Comment l'entreprise a-t-elle introduit cette démarche dans sa structure ?

Q8. Quel impacte a eu cet engagement sur la mission, la valeur, ainsi que sur la culture de l'entreprise ?

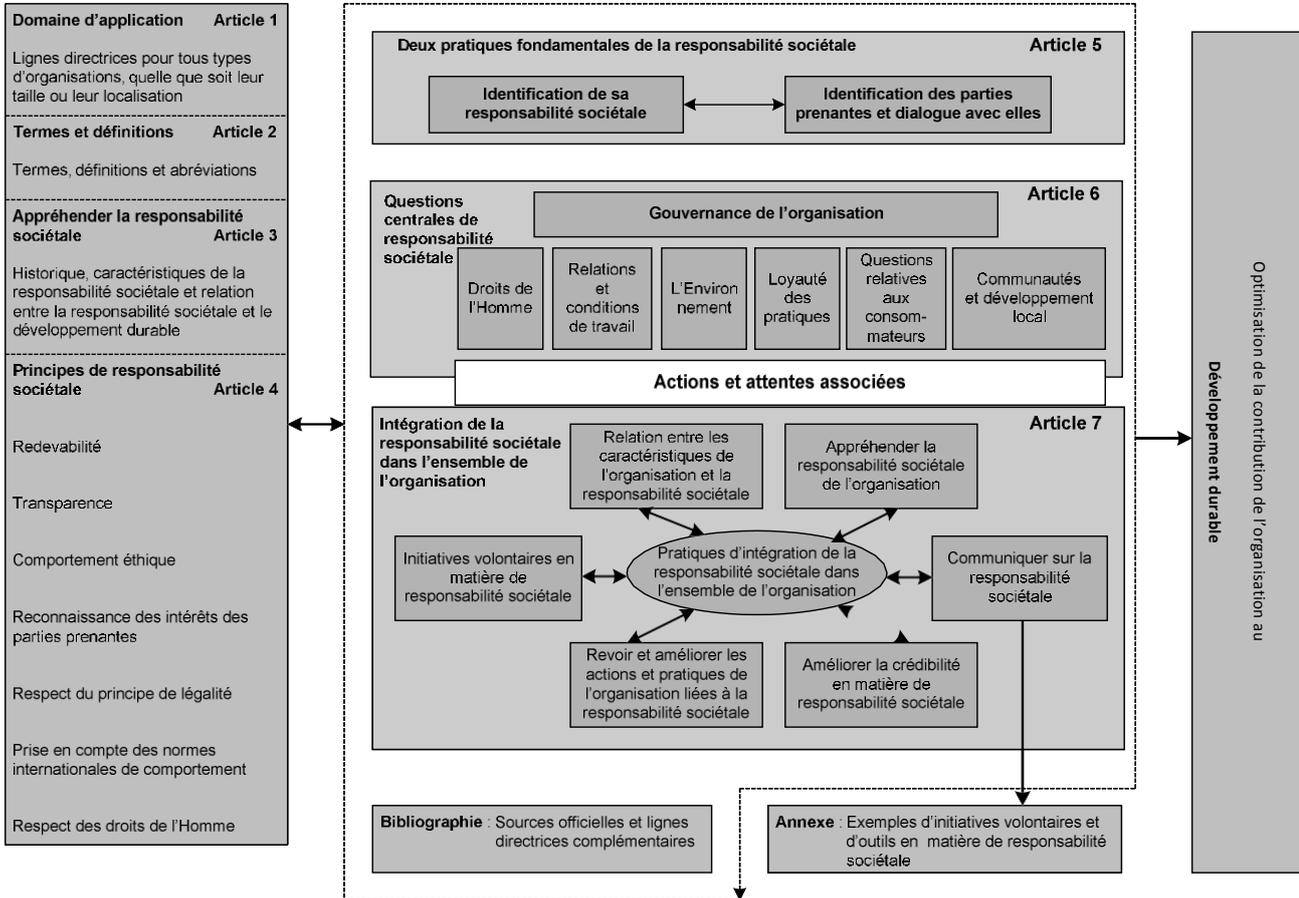
- Q9.** Comment avez-vous procédé pour opérationnaliser votre stratégie RSE dans les différents services de l'entreprise ?
- Q10.** Comment suivre et mesurer la stratégie RSE ?
- Q11.** Comment avez-vous maîtrisé les diverses difficultés rencontrées de la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'entreprise ?
- Q12.** Pouvez-vous nous citer les ressources mobilisées en vue de l'opérationnalisation de la démarche RSE ?
- Q13.** Pensez-vous que la démarche RSE influence sur l'image de marque et la réputation de l'entreprise CEVITAL ?
- Q14.** La responsabilité sociale améliore-t-elle la valeur d'une marque pour l'entreprise CEVITAL ?
- Q15.** Selon vous quels sont les intérêts majeurs liés au développement de la RSE ?
- Q16.** Quelle est l'impact de la RSE sur la performance de votre entreprise ?
- Q17.** Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ?
- Q18.** La RSE est-elle une source d'innovation ?
- Q19.** La négligence des pratiques RSE est-elle un risque ?
- Q20.** Comment envisagez-vous l'évolution de la RSE au sein de votre entreprise ?

Annexe2 : photos d'évènements et d'actions réalisées en 2020

Annexe 2: Photos d'evenements et d'actions réalisées en 2020



Annexe N° 03 : Architecture de la norme ISO 26000



Annexe N° 04 : parties prenantes retenues par CEVITAL

Parties prenantes externes

Les Clients (Les industriels, les institutions, les comptes prestigieux, distributeurs exclusifs et grossistes), **Les fournisseurs et prestataires** (équipements et pièces de rechange, prestation de service, emballages et intrants), **Universités, INSFP** (Institut national supérieur de formation professionnelle), **CFPA** (centre de formation professionnelle et d'apprentissage), **Autorité locales** (wilaya, Daïra, APC), Port de Béjaia

Organisation non gouvernementales

- Association Elbaraka (aide aux personnes handicapées),
- Association Kafil Alyatim Elkhroub
- Association Elfedjr (prévention et soutien aux malades du cancer)
- Association les amis de la faculté de médecine de Béjaia
- Croissant rouge algérien, etc.

Cevital Agro

Parties prenantes internes

Les employés
Le Comité de participation
Le Groupe (DG)
Les autres filiales

Autorités coordonnatrices

DCP : direction du commerce de Bejaia, CAC : Centre d'analyse contrôle qualité, Inspection vétérinaire, Laboratoire vétérinaire régional (DBK), CRNA (Centre de recherche nucléaire d'Alger), DGE (Direction des grandes entreprises Impôts), INSFP, ANEM, Direction de l'emploi (Wilaya de Bejaia), Inspection du travail, La sureté nationale), **les Ministères** (énergie et mines, commerce, l'agriculture, santé, transport, finances), Chambre de commerce, DCP (direction contrôle des prix), les douanes, les domaines, DFP : direction de la formation professionnelle, CNR, CNAS

Objectifs recherchés

Une technique d'animation de réunion.

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

Trois idées AS RS / personne

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

Trois propositions AS RS /QC

La question posée?

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

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

Déroulement phase 1

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

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

Déroulement de la phase 1

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

Déroulement de la phase 2

Déroulement de la phase 2

- Objectif :** hiérarchiser les idées exprimées au tableau et dégager celles qui apparaissent comme prioritaires au Groupe .
- Donner une période de réflexion à chacun,
 - Sélectionner les idées prioritaires (chacun),
 - Donner son avis et voter sur les idées émises
- Comptabiliser les votes (addition des points),
- Conclure et formaliser les: **trois idées (Axes**

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures et schémas

Liste des tableaux

Introduction générale1

Chapitre I : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE).....6

Introduction.....6

Section 01 : La RSE, origines et développement d’une pratique.....7

1.1. Genèse et historique d’évolution de la RSE.....7

1.2. Définitions et concepts de base 9

1.2.1. Définitions de la RSE.....9

1.2.2. Modélisation de la RSE.....11

1.3. Fondements théoriques de la RSE.....13

1.3.1. La théorie des parties prenantes.....13

1.3.2. La théorie néo-institutionnelle.....15

1.3.3. La théorie du contrat social.....15

Section 02 : Caractérisation et conceptualisation de la RSE.....16

2.1. Fondements institutionnels et normatifs de la RSE.....16

2.1.1. Fondements institutionnels de la RSE.....17

2.1.1.1. L’organisation de coopération et de développement économique.....17

2.1.1.2. Le Global Compact de l’ONU.....17

2.1.1.3. L’Organisation International de Normalisation.....19

2.1.1.4. Le livre vert de l’Union Européenne.....21

2.1.1.5. Global Reporting Initiative..... 21

2.1.2. Fondements normatifs de la RSE.....22

2.2. Principaux acteurs de la RSE.....24

2.2.1. L’État.....24

2.2.2. Les Organisations Non Gouvernementales (ONG).....25

2.2.3. Les organisations de consommateurs.....	25
2.2.4. Les organismes syndicaux.....	26
2.3. Enjeux et obstacles de la RSE.....	27
2.3.1. Les enjeux de la RSE.....	27
2.3.1.1. Les enjeux stratégiques de la RSE.....	27
2.3.1.2. Les enjeux économiques de la RSE.....	28
2.3.1.3. Les enjeux de la RSE liés aux ressources humaines	28
2.3.2. Les obstacles de la RSE.....	29
Conclusion	31
Chapitre II : Management responsable des entreprises conformément à la norme ISO	
26000	32
Introduction.....	32
Section 01 : Intégration de la RSE au sein d’une entreprise au regard de la norme ISO	
26000	33
1.1. Présentation de la norme ISO 26000.....	33
1.1.1. Structure de la norme ISO 26000.....	34
1.1.2. Présentation des questions centrales de la norme ISO 26000.....	37
1.1.2.1. Gouvernance de l’organisation.....	38
1.1.2.2. Droits de l’Homme.....	38
1.1.2.3. Relations et conditions de travail.....	39
1.1.2.4. Environnement.....	40
1.1.2.5. Loyauté des pratiques.....	41
1.1.2.6. Questions relatives aux consommateurs.....	41
1.1.2.7. Communautés et développement local.....	42
1.2. Processus d’intégration de la RSE conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000.....	43
1.2.1. Engagement de la direction	44
1.2.2. Réalisation d’un diagnostic RSE.....	44
1.2.3. Définir la stratégie de l’entreprise.....	45
1.2.4. Elaboration d’un plan d’action.....	45

1.2.5. Mise en œuvre et communication interne.....	46
1.2.6. Amélioration de la démarche RSE	47
Section 02 : L'Algérie et la responsabilité sociale des entreprises.....	48
2.1. La RSE en Algérie.....	48
2.1.1. Classement de l'Algérie en termes de la RSE.....	48
2.1.2. Aperçu de l'engagement de l'Algérie dans la RSE.....	49
2.2. Initiatives d'intégration de la RSE dans les entreprises algériennes.....	51
2.2.1. Projet RS MENA.....	51
2.2.2. Site institutionnel dédié à la responsabilité sociale en Algérie.....	54
2.3. Obstacles d'expansion des pratiques de la RSE en Algérie.....	55
Conclusion	56
Chapitre III : Processus d'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 : le cas de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	57
Introduction.....	57
Section 01 : Identification, données et informations générales sur l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....	57
1.1. Présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	57
1.1.1. Les valeurs de CEVITAL.....	58
1.1.2. Situation géographique de CEVITAL.....	59
1.1.3. Capacité de production	60
1.1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions.....	61
1.1.4.1. Structure de l'organigramme.....	61
1.1.4.2. Les principales missions des directions du complexe.....	62
1.1.5. Facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	66
1.2. Présentation de la méthodologie de recherche	68
1.2.1 Objectif de la recherche	67
1.2.2. Le guide d'entretien.....	68
1.2.3. Déroulement de l'enquête.....	68
Section 2 : Présentation du processus d'intégration de la RSE au sein de CEVITAL.....	69
2.1. Phase 0 : État des lieux.....	69
2.2. Phase 1 : Autoévaluation.....	70

2.2.1. Première étape : la grille d'analyse et positionnement RS.....	70
2.2.2. Deuxième étape : Suite et fin du travail sur les enjeux de la RS (domaines d'action ISO 26000) pour CEVITAL.....	72
2.2.3. Troisième étape : première prise en compte des parties prenantes (PP).....	72
2.2.4. Quatrième étape : axes d'amélioration.....	74
2.3. Phase 2 : Axes d'amélioration et plans d'action RS.....	75
2.3.1. Première étape : axes d'amélioration formalisés.....	75
2.3.2. Deuxième étape : plans d'action.....	76
2.4. Phase 3 : bonnes pratiques	78
2.5. Phase 4 : Communication et « rendre compte » aux PP.....	79
2.6. Phase 5 : intégration de la démarche RS dans la stratégie de l'entreprise et dans son système management.....	80
2.7. Phase 6 : amélioration continue RS de l'entreprise, communication externe (PP).....	81
Section 03 : Présentation et interprétation des résultats de la recherche	83
3.1. Présentation des résultats de l'entretien avec (cadres dirigeants)	83
3.1.1. Axe 01 : La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).....	83
3.1.2. Axe 02 : Processus d'intégration de la RSE dans le management de l'entreprise.....	85
Conclusion.....	90
Conclusion générale.....	91
Bibliographie.....	93
Annexes	
Table des matières	

Résumé

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un concept qui prend de plus en plus d'importance dans les organisations pour cela nous avons opté pour cette thématique « le management stratégique de la RSE au regard de la norme ISO 26000 », afin de conceptualiser et de limiter le processus des entreprises pour intégrer dans leur stratégie les principes de la RSE, en s'appuyant sur les lignes directrices de la norme ISO 26000 et pour répondre à notre problématique nous avons basée sur une enquête semi-directive auprès de l'entreprise agro-industrie CEVITAL de Bejaia. A ce titre, les résultats de cette étude démontrent que l'entreprise prend en considération les aspects économiques, sociaux et environnementaux ainsi les attentes de leurs parties prenantes, et tout ça pour assurer une meilleure durabilité devant la concurrence.

Mot Clés : responsabilité sociale des entreprises (RSE), ISO 26000, management stratégique, CEVITAL agro-industrie.

abstract

Corporate Social Responsibility is a concept that is becoming increasingly important in organizations, that is why we opted for the theme of "strategic management of CSR with regard to the ISO 26,000 standard", in order to conceptualize and limit the process of companies to integrate the principles of CSR into their strategy, based on the guidelines of the ISO 26000 standard. To respond to our problem we focused on a semi-directive survey of the agro-industrial company CEVITAL of Bejaia. As such, the results of this study show that the company takes into consideration the economic, social and environmental aspects as well as the expectations of their stakeholders, and all this to ensure a better sustainability in front of the competitions.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), ISO 26000, strategic management, CEVITAL, Agro-industrial company CEVITAL.