

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

Département des Sciences de gestion

THÈSE

Présentée par

DJEMAI SABRINA

Pour l'obtention du grade de

DOCTEUR EN SCIENCES

Filière : Sciences de gestion

Option : Management économique des territoires et entrepreneuriat

Thème

Les pratiques de la RSE en Algérie

Cas du secteur agroalimentaire

Soutenue le : 03 mars 2019

Devant le Jury composé de :

KHERBACHI Hamid, professeur, université de Bejaia
ABEDOU Abderrahmane, directeur de recherche, université Alger 2
IFOURAH Hocine, maître de conférences, université de Bejaia
CHERABI Abdelaziz, professeur, université de Constantine 2
BENHABIB Abderrazak, professeur, université de Tlemcen

Président du jury
Rapporteur
Examineur
Examineur
Examineur

Année universitaire : 2018/2019

REMERCIEMENTS

*« Dans la vie, les hommes sont tributaires les uns des autres.
Il y a donc toujours quelqu'un à maudire ou à remercier » Madeleine Ferron.*

Durant ces années de recherche riche tant sur le plan académique que personnel, grand nombre de personnes ont croisé mon chemin et ont été, pour beaucoup d'entre elles, d'un apport déterminant dans la réalisation de cette recherche. Tout travail scientifique, doctoral de surcroît, n'est pas une sinécure. Il demande patience, rigueur scientifique, assiduité et persévérance. Le découragement guette souvent. Mais grâce à la volonté, couplée avec les conseils et encouragements permanents d'un certain nombre de personnes, le chemin paraît moins ardu. C'est pour cette raison que je suis reconnaissante à l'ensemble des personnes qui m'ont soutenu, tant sur le plan moral que scientifique, et qui m'ont aidé à traverser les moments de doute auxquels, je n'ai pas échappé.

Je voudrais en tout premier exprimer mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, le professeur **Abedou Abderrahmane**, pour l'encadrement de ma recherche, ses conseils, sa rigueur, ainsi que son implication tout au long de mon travail de thèse. Qu'il voit dans ce travail l'expression de ma reconnaissance.

Je remercie également Professeur **Marie France-Turcotte** et Monsieur **Bendaoud Djenidi** pour m'avoir aiguillée dans ma recherche et ma méthodologie, les professionnels que j'ai interrogés pour m'avoir accordé un entretien et pour avoir partagé leurs expériences et points de vue avec moi.

Je remercie également du fond du cœur les personnes qui me sont le plus proches qui ont vécu avec moi les hauts et les bas de ce projet, **mes parents** et plus particulièrement mon frère **Dahmane** pour son écoute, sa générosité et son soutien constant. Je les remercie d'avoir supporté mes états d'âme dans les moments les plus difficiles. Mes remerciements affectueux et chaleureux s'adressent à eux. Je ne pourrai remercier une par une l'ensemble des personnes qui ont rendu possible cette démarche.

Aux membres du jury qui m'ont fait l'honneur en acceptant d'assister à ma soutenance. Je tiens à dire, pour celles qui ne figurent pas dans le manuscrit, qu'elles ne doivent pas m'en tenir rigueur dans la mesure où elles sont présentes dans mes pensées.

À vous tous MERCI BEAUCOUP.

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS	4
RESUMÉ	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
PARTIE I : LA RSE ET LE RÔLE DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ	24
Introduction à la première partie	25

CHAPITRE I. LA RSE SOUS L'ÉCLAIRAGE DES THÉORIES

SECTION 1 : Les facteurs d'émergence de la RSE	34
SECTION 2 : Les courants de recherche en RSE	43
SECTION 3 : Les stratégies RSE et recherche de performance	61

CHAPITRE II. LES INSTRUMENTS DE MESURE DE LA RSE

SECTION 1 : Les indicateurs de la RSE pour mesurer une performance globale	76
SECTION 2 : Les normes ISO pour l'amélioration de la RSE	87
SECTION 3 : Présentation du projet de norme l'ISO 26000	93

CHAPITRE III. LA RSE EN ALGÉRIE, ÉTAT DES LIEUX

SECTION1 : La RSE dans les pays émergents et en développement	104
SECTION 2 : Les expériences de l'Algérie dans le domaine de la RSE	108
SECTION 3 : L'adoption de la norme ISO 26000 par les entreprises algériennes	126
Conclusion de la première partie	136

PARTIE II : ÉTUDE EMPIRIQUE DES PRATIQUES DE LA RSE EN ALGÉRIE, CAS DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Introduction à la deuxième partie.....	138
---	------------

CHAPITRE IV.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET TERRAIN D'INVESTIGATION

SECTION 1 : La relation RSE et le secteur agroalimentaire	141
SECTION 2 : Démarche adoptée un concours conjoint de méthode qualitative et quantitative.....	148
SECTION 3 : Proposition d'une échelle de mesure des pratiques de la RSE.....	164

CHAPITRE V.

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

SECTION 1 : Analyse et discussion des résultats des interviews	169
SECTION 2 : Analyse des résultats de l'enquête	176
SECTION 3 : Limites de la recherche.....	194
Conclusion de la deuxième partie.....	199
CONCLUSION GÉNÉRALE	201
BIBLIOGRAPHIE.....	205
TABLE DES MATIERES.....	217
ANNEXES.....	221

Liste des abréviations, sigles et acronymes

AFCM	: Analyse Factorielle des Correspondances Multiples
AFNOR	: Association Française de Normalisation
APAB	: Association des Producteurs Algériens de Boissons
ASDI	: Agence Suédoise de Développement International
BIT	: Bureau International du Travail
BPA	: Bonne Pratiques d'Affaires
BSC	: Balanced Scorecard
CACI	: Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
CARE	: Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise
CEI	: Commission Electrotechnique Internationale
CEIMI	: Club des Entrepreneurs & Industriels de la Mitija.
CERDD	: Centre de Ressource en Développement Durable
CNUCED	: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CNTPP	: Centre National des Technologies de Production plus Propres
CSR	: Corporate Social Responsibility
DA	: Domaine d'Action
DD	: Développement Durable.
DH	: Droit de l'Homme
DL	: Développement Local
EFQM	: European Foundation of Quality Management
FAO	: Food and Agriculture Organization
FCE	: Forum des Chefs d'Entreprise
EMAS	: Eco Management and Audit Scheme
FMN	: Firme Multinationale
FNE	: Fond National Pour l'Environnement
ENV	: Environnement
GOUV	: Gouvernance
GRI	: Global Reporting Initiative
HSE	: Hygiène, Sécurité, Environnement
IAA	: Industrie Agro-Alimentaire
IANOR	: Institut Algérien de Normalisation
IDE	: Investissement Direct Etranger
ISO	: International Standard Organization
ISR	: Investissement Socialement Responsable
MENA	: Middle East and North Africa
MATE	: Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement
NRE	: Nouvelle Regulation Economique
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économique
OHSAS	: Occupational Health and Safety Assessment Series.
OIT	: Organisation Internationale du Travail
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement.
ONU	: Organisation des Nations Unis
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONN	: Organisme National de Normalisation
ONPLC	: Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption.
ONS	: Office Nationale des Statistiques

ORSE	: Observatoire de la R esponsabilité S ociétale des E ntreprises.
PIB	: P roduit I ntérieur B rut
PMA	: P ays les M oins A vancés
PED	: P ays en D éveloppement
PNUD	: P rogramme des N ations U nies pour le D éveloppement
PNAE	: P lan N ational d'Actions E nvironnementales
PP	: P artie P renante
PME	: P etite et M oyenne E ntreprise
PNAE-DD	: P lan N ational d'Action pour l' E nvironnement et le D éveloppement D urable.
PSE	: P erformance S ociale de l' E ntreprise
QHSE	: Q ualité, H ygiène, S écurité et E nvironnement.
QC	: Q uestion C entrale.
RCT	: R elation et C onditions de T ravail.
RS	: R esponsabilité S ociale.
RSE	: R esponsabilité S ociale de l' E ntreprise
RSO	: R esponsabilité S ociale des O rganisations
RS MENA	: R esponsabilité S ociétale du M oyen O rient et d' A frique du N ord.
SAI	: S ocial A ccountability I nternationale.
SIDA	: A gence S uédoise de C oopération et de D éveloppement I nternational.
SME	: S ystème de M anagement E nvironnemental
SMQ	: S ystème de M anagement de la Q ualité
SPG	: S euil de P auvreté G énérale
TPP	: T héorie des P arties P renantes
UE	: U nion E uropéenne
UICN	: U nion I nternationale pour la C onservation de la N ature
UIT	: U nion I nternationale des T élécommunications
UNRISD	: U nited N ations R esearch I nstitute for S ocial D evelopment

RÉSUMÉ

Cette thèse se donne pour objectif de caractériser les pratiques RSE et d'évaluer le niveau d'engagement des entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie sur la base des différents variables qui mesure le concept. Peu de travaux étant consacrés à l'évaluation du niveau d'engagement RSE des entreprises dans les pays en voie de développement. L'objectif est de fournir un éclairage empirique des pratiques de la RSE à l'œuvre dans la réalité du contexte d'un pays en voie de développement et de rareté d'informations sur la RSE dans ces pays. Cette étude, consacrée au cas des entreprises algériennes du secteur agroalimentaire, montre à partir d'une enquête de terrain, des méthodes d'analyse factoriels et de typologie appliquées aux données recueillies que globalement les entreprises agroalimentaires sont actives en matière d'engagement RSE, sur la plupart des dimensions de l'ISO 26000. Cependant, la pratique RSE est différenciée : les grandes entreprises locales et les filiales d'entreprises étrangères ont un niveau d'engagements plus forts que celui des PME. Les entreprises locales ont à niveau d'engagement similaire à celui des filiales d'entreprises étrangères. L'analyse met en évidence que la taille de l'entreprise et l'ouverture internationale sont des facteurs d'engagement intensif dans des pratiques RSE.

Mots clés : RSE, ISO 26000, Algérie, programme RS-MENA, secteur agroalimentaire.

ABSTRACT

This thesis aims to characterize CSR practices and assess the companies' commitment levels, in the agri-food sector in Algeria on the basis of the various variables that measure the concept. Few studies are devoted to assessing CSR companies' commitment levels in developing countries. The objective is to provide empirical insights into CSR practices at work in developing countries and the scarcity of informations on CSR in these countries. This study is mainly dedicated to studying the Algerian companies in the agri-food sector, shows from a field survey, factorial analysis methods and typology applied to the data collected that agribusiness companies are active in terms of CSR commitment, on most dimensions of ISO 26000. However, the CSR practice levels are varied: large local companies and subsidiaries of foreign companies have a higher level of commitment than SMEs. Local businesses have similar levels of engagement with foreign affiliates. The analysis highlights that company size and international openness are an intrinsic factors that leads to an intensive engagement in CSR practices.

Keywords : CSR, ISO 26000, Algeria, CS-MENA program, agro-food sector

JEL classification codes : L19, L29, M14, M21

*La production ne tire sa valeur que du bien
être qu'elle apporte à la société »*

Jean Mersch¹.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'entreprise est au cœur d'un monde qui fait face à des crises multiples (économiques, sociales, environnementales), et à de profondes mutations. D'après Anne-Catherine Husson², la responsabilité sociale des entreprises³ (ci-après, RSE) est « l'enfant des crises »⁴: elle entend par là que le concept s'est développé avec la médiatisation de scandales concernant des firmes multinationales. Les années 1990 ont vu une succession de scandales qui ont durablement entaché leur réputation. La liste des entreprises ayant fait les frais de leur irresponsabilité sociale est longue : Nike, Total, Nestlé pour n'en citer que quelques unes. Exploitation de la misère du tiers monde, entorse aux droits de l'homme, pollution terrestre ou maritime, corruption amène certains à parler de crime économique⁵. On peut citer la marque Nike et l'exploitation des travailleurs sud-asiatiques dans les usines de ses sous-traitants, le naufrage de l'Erika en 1999 qui a entaché l'image du groupe Total.

Aujourd'hui, certaines entreprises, et plus particulièrement les multinationales, ont plus de poids que des Etats: leurs chiffres d'affaire dépassant le PIB de certains Etats. Selon les calculs de l'ONG britannique Global Justice Now, sur les 100 premières entités économiques mondiales, 69 sont désormais des multinationales, et 31 des États. Le monde est de plus en plus dominé par une poignée de multinationales. C'est un lieu commun que de pointer la montée en puissance des pouvoirs économiques et l'affaiblissement des États. Il s'avère ainsi que les 10 principales entreprises mondiales (Walmart, Apple, des géants du pétrole comme Shell, Sinopec, China National Petroleum, BP et Exxon ou de l'automobile

¹ Citation tiré d'un des premiers éditoriaux des cahiers Jeune Patron. Reprise dans Dirigeant N°76 Novembre 2007. Cité in Xavier Hochet, André-Benoit de Jaegere Triggers : Transformer l'entreprise pour prendre un temps d'avance. Edition Odile Jacob, 2010.p.275.

² Directrice éditoriale de Novethic (filiale de la Caisse des dépôts et centre de recherche en RSE et investissements socialement responsables)

³ La responsabilité sociale renvoie non seulement au rôle de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes directes (salariés, actionnaires, fournisseurs, clients) mais également à sa responsabilité à l'égard de la société dans son ensemble (environnement, territoires, consommateurs, santé publique).

⁴ Anne-Catherine Husson Dans Alternatives économiques, hors-série n°20, septembre 2005, p.10

⁵ Sandra NAIGEON DE BOER : « Responsabilité sociale : un nouvel enjeu pour les multinationales ». Institut d'études politiques, Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2010, p.8

comme Toyota et Volkswagen, et l'entreprise d'électricité chinoise State Grid) sont plus riches que les 180 pays les plus « pauvres » de la planète⁶.

Microsoft, Google ou Nike, font partie de ces « supers entreprises »⁷. Bénéfice record, une présence dans la majorité des pays du globe, des dizaines de milliers de salariés à travers le monde, une capacité à infléchir les comportements des acteurs (exemple: Microsoft a pendant longtemps réussi à imposer son système d'exploitation à l'ensemble des individus, Google a un pouvoir de restriction ou au contraire d'accès à l'information), sont autant de points qui caractérisent ces sociétés. Ces supers entreprises par leurs pouvoirs ont donc la capacité à faire le « bien » et le « mal ».⁸ Les géantes entreprises mondialisées cristallisent ainsi autour d'elles toutes les insatisfactions et les critiques de la globalisation. Face à ce constat alarmiste des maux de la globalisation, les activités économiques sont particulièrement montrées du doigt comme étant responsables de certaines destructions, parfois irréversibles, et les entreprises sont de plus en plus aux prises avec des acteurs qui leur demandent des comptes.

Depuis, la RSE prend toute sa place dans les débats de société comme en témoigne l'apparition, dans le vocabulaire économique, des expressions «entreprise citoyenne», «entreprise éthique» ou encore «entreprise socialement responsable»⁹. Dans ce sens, il est urgent de retrouver une dimension sociale, humaine et solidaire dans l'entreprise qui trouve ses racines dans la RSE. L'adoption des pratiques RSE est devenu un défi pour les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, publique ou privées. Les entreprises, sont plongées dans des univers complexes (environnementaux, sociétaux et économiques), qu'il faut harmoniser. Il apparaît de plus en plus clairement aux gestionnaires des entreprises et aux Etats que la prise en compte de ces multiples dimensions est le défi qui se pose en cette

⁶<http://multinationales.org/Les-10-plus-grosses-multinationales-au-monde-pesent-davantage-financierement>. Étude publié par l'ONG britannique Global Justice Now septembre 2016. <http://www.globaljustice.org.uk/>

⁷ Guillaume SIMOES, Romain BALUTEAUD : « éthique et développement durable en entreprise : développement durable dans les pays en développement et en transitions », centre de recherche et développement international, université Dauvergne, 2011.p.18

⁸ Idem. p.14

⁹ Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée : « la responsabilité sociale des entreprises » Edition la Découverte, 2007. Dossier réalisé par Philippe Deubel : Ressources pédagogiques pour les professeurs de sciences économiques et sociales des lycées (SES), Melchior, 2008.

époque, même si la recherche de la rentabilité reste un objectif essentiel, elle doit être combinée au respect de l'environnement, de la société et de l'homme.¹⁰

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

Les grandes entreprises élaborent (volontairement et sous l'effet de dispositifs contraignants) des systèmes complets et formalisés de pilotage de leurs politiques de RSE. De nombreux travaux soulignent inversement une absence fréquente de formalisation de la RSE dans les PME. Ce constat serait ainsi lié à la spécificité des modes de gestion et leur concentration autour du propriétaire-dirigeant, à une structure simple, à la faible formalisation du processus de décision, au manque structurel de ressources, et à un management de proximité. Cependant, l'absence de réelle formalisation de la politique RSE n'implique nullement que les firmes ne réalisent pas d'actions RSE (Wood, 1991). Bien au contraire, la plupart des enquêtes montrent que de très nombreuses PME font de la RSE sans le savoir¹¹. L'étude de la RSE s'est toutefois largement concentrée sur les grandes entreprises, et plus particulièrement sur les firmes multinationales.

Historiquement, les pratiques de la RSE ont été toujours liées à des disparités issues du monde des affaires ou des réponses individuelles aux besoins de la société. D'un point de vue académique, plusieurs auteurs présentent la religion comme un élément fondateur de la construction théorique de cette notion¹². Les dimensions religieuses éclairent les logiques

¹⁰SPENCE Martine, Jouhaina. Ben Boubaker-Gherib et Viviane. Ondoua-Biwolé : « Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », Revue internationale PME, vol. 20, n° 3-4, 2007, p. 17-42.

¹¹Vacher Stéphan, Mathieu pierre : « perception, pratiques et discours RSE des dirigeants de PME », Réseau international sur les organisations et développement durable. 2016. p.4

¹²Jean-Pascal GOND, Aurélien ACQUIER, Jacques IGALENS Pasquero Jean : « la religion dans les affaires : la RSE », fondation pour l'innovation politique. 2011. p.8 www.fondapol.org

qui en sous-tendent sa diffusion contemporaine dans le monde¹³. Les textes fondateurs de la RSE se réclament tous de valeurs universelles, qu'il s'agisse de la déclaration des droits de l'homme de 1948, de la déclaration de RIO de 1992, des principes et droits fondamentaux de l'OIT, de la charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne. Le fonctionnement de la RSE ressemble au fonctionnement d'une religion. L'histoire du développement de la RSE met en évidence ses racines religieuses. Pour Visser (2008), les religions comme l'hindouisme, le bouddhisme et l'islam qui incitent les riches à contribuer au développement de la société peuvent être à l'origine de la RSE¹⁴.

La religion apparaît comme une source d'inspiration indirecte des premiers penseurs de la RSE et le paternalisme industriel qu'elle a inspiré est parfois considérée comme une préfiguration des pratiques contemporaines de la RSE¹⁵. Dans le même sens, on peut citer les premiers discours sur le sujet qui datent des années 20, du temps d'Henry Ford. Il écrit : « l'entreprise doit faire de profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être ¹⁶ ». Néanmoins, il a fallu attendre l'année 1953 pour que le concept soit formalisé pour la première fois par Bowen. Selon lui, être socialement responsable correspond pour un dirigeant à suivre les lignes de conduite répondants aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans la société. La RSE apparaît ainsi comme un mode d'autorégulation des entreprises, une « *troisième voie, située à mi-chemin entre la régulation étatique et le pur laissez-faire*¹⁷ ».

La RSE fait maintenant partie des préoccupations majeures des entreprises, de plus en plus d'entreprises mondialisées développent des pratiques RSE et publie des rapports consacrés au développement durable. Par exemple, au Canada près de 80% des entreprises cotées à la bourse de Toronto publient des rapports sur leurs initiatives en matière de RSE, reflétant ainsi une tendance orientée vers l'utilisation de méthodes d'exploitation durables

¹³ ACQUIER Aurélien, GOND Jean-Pascal, IGALENS Jacques : « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion ». Cahier de recherche: IAE, Toulouse, 2005. p.4

¹⁴ Visser Wayne: « The New Era of Corporate Sustainability and Responsibility », CSR International Inspiration Series, No. 1. 2008. p.2

¹⁵ DUBOUCHET véronique, PONCON Yaël et TAUPENAS Philippe : « la responsabilité sociale de l'entreprise élément incontournable de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines », mémoire MBA MRH. Paris Dauphine, 2004.p.54

¹⁶ Astrid MULLENBACH : « La responsabilité sociétale des entreprises », Les Cahiers du CERGOR, 2002, p.3

¹⁷ Gond Jean.-Pascal, Igalens Jacques : « La responsabilité sociale de l'entreprise », PUF, 2008.p.13

sur les plans social, économique et environnemental pour satisfaire les besoins et les attentes des parties prenantes. En France, selon l'enquête de 2012 menée par l'INSEE, 64 % des sociétés de 50 salariés ou plus ont entendu parler de la RSE et 52 % sont plus particulièrement impliquées dans cette démarche¹⁸. Les entreprises explicitent leur engagement dans la RSE que ce soit dans une logique volontaire ou de façon contrainte par la réglementation comme par exemple l'article 225 de la loi Grenelle 2 sur l'obligation de reporting environnemental et social des entreprises¹⁹.

Cette grande diffusion des pratiques de la RSE depuis un certain nombre d'années est encouragée par les institutions internationales à l'instar l'organisation internationale de normalisation (ISO) qui fournissent des efforts pour leurs diffusions, notamment par l'élaboration d'un instrument de régulation de la responsabilité sociale dans les organisations, en l'occurrence la norme ISO 26000²⁰. Cette norme vise à *« formaliser l'enjeu de la responsabilité sociétale d'une façon adaptable à tous les types d'organisations, entreprises, collectivités, associations, sans limites de taille ou d'activité »*. Elle constitue également un des mécanismes de régulation du marché international. Et ce, *« d'une part, du fait de sa fonction régulatrice, elle intervient dans l'élaboration d'une stratégie globale au niveau mondial, d'autre part, elle est un outil performant de pression économique et d'influence sociale sur les entreprises »*.

L'ISO 26000 invite à la définition d'une stratégie de responsabilité sociétale, en lien avec les enjeux mondiaux du développement durable, contraintes et opportunités spécifiques d'une organisation. Les organisations sont invitées à mesurer le bien-fondé de leurs pratiques, et ces dernières lorsqu'elles sont pertinentes, méritent d'être connues, valorisées et communiquées. Les démarches de RSO, méritent par ailleurs d'être distinguées des pratiques d'affichage et de « Greenwashing » d'acteurs qui communiquent de manière parfois abusive sur leur contribution au développement durable. C'est donc tout naturellement que se pose la question de l'évaluation de la prise en compte des domaines

¹⁸ Émilie Ernst, Yolane Honoré-Rougé : « la responsabilité sociale des entreprises : une démarche déjà répondue », enquête de l'institut national de statistique et des études économiques N°1421, 2012, p.2
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281346>

¹⁹ Dimbi Ramonjy, François Petit, Philippe Schäfer : « Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon », Question(s) de management, 2013, p. 55-68.

²⁰ Laure LAVORATA, Marc DUPUIS : « Distribution internationale et Responsabilité sociale de l'entreprise : Proposition d'un cadre d'analyse ». XIIIème Colloque Etienne THIL sur la distribution Université de la Rochelle, 2010. p. 5

d'action de l'ISO 26000 en tant qu'outil de réflexion, de pilotage et de dialogue externe. La RSE est très variable selon les époques et les pays et dépend des règles institutionnelles, du degré d'implication de l'État, des modes de gouvernance, et de secteur d'activité « Firms in a particular industry may be more socially responsible simply by the nature of their activities.»²¹, dépend aussi des niveaux de prospérité et de développement du système de valeur et de la culture des pays. Par exemple, en période de crise (crise économique, guerre, etc.), pour survivre financièrement, les firmes abandonnent parfois, temporairement, une partie de leur engagement sociétal²².

Toutefois, si la question de la RSE et ses motivations d'intégration au sein des entreprises des pays développés a été largement traitée dans la littérature, cette question, reste loin d'être satisfaite dans les pays en développement²³. Hors que les plus grands enjeux sociaux et environnementaux de ces concepts se trouvent dans les pays en développement, à cause de l'expansion rapide de l'économie qui peut engendrer des conséquences dramatiques pour la société et l'environnement.

Dans ce sens, l'Algérie, est un pays qui possède l'ensemble des caractéristiques d'un pays en voie de développement (une économie dominée par un secteur majeur, celui de l'hydrocarbure, un taux de chômage élevé notamment chez les jeunes, une situation économique fragile, un faible taux d'alphabétisation, un système légal qui manque de contraintes et de transparence, etc.²⁴). Ainsi, l'Algérie se voit rattraper par ce concept et ses entreprises se trouvent obligées de suivre le mouvement. Dans ce contexte, les entreprises algériennes ne sont pas uniquement appelés à répondre à la pression institutionnelle du pays dans le quelle elles opèrent, elles subissent aussi la pression des institutions au niveau international. C'est ainsi que dans l'ambition de réguler le marché international qu'a été élaboré le programme RS-MENA qui consiste à accompagner les organisations qui opèrent dans la région MENA²⁵, dont l'Algérie pour la mise en œuvre de la norme ISO 26000.

²¹ Coughlan Joseph, Sweeney Lorraine: op. cit, p. 115

²² Mousli Mousli « La mesure de la performance sociale par le système budgétaire : d'un contexte favorable à un contexte de crise. Approche exploratoire de 2 sociétés cotées françaises » in *Revue management & avenir*, n°35, 2010. pp. 71-90

²³ DIALLO Laouratou : « industrie minière : enjeux et perspectives de développement durable en Afrique subsaharienne cas de la république de Guinée », thèse de Doctorat, université Hassan 1^{er}, 2014.p 419

²⁴Chenntouf Tayeb « l'Algérie face à la mondialisation », conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique. Africain books collective. Codesria ; Sénégal.2008. p.77. www.condesria.org

²⁵Région : Tunisie, le Maroc, l'Egypte, l'Irak, Jordanie, Lybie, Syrie et Algérie.

Les travaux qui ont traité la RSE en Algérie ne sont pas nombreux. Ceux d'entre eux qui traitent des pratiques de la RSE dans les entreprises algériennes sont plus orientés vers les pratiques non formalisées (implicites)²⁶. Identifier des pratiques de RSE chez une entreprise qui ne se déclare pas comme étant actives dans le domaine de la RSE et ne communique pas là-dessus. C'est ainsi que la RSE est entrée en Algérie et s'est imposée aussi bien dans le milieu des affaires que dans le milieu de la recherche. Développer la RSE permettrait probablement aux entreprises algériennes de se rendre compétitives, dans un contexte de mondialisation et de renverser les contraintes vécues passivement pour en faire une opportunité stratégique proactive.

En Algérie, les démarches en faveur de la RSE sont embryonnaires mais elles commencent à préoccuper le secteur privé et public. Ces dernières années, plusieurs entreprises algériennes, toutes tailles confondues, se sont engagées dans la refonte de leurs pratiques managériales. Dans ce sens, l'organisation des premières assises de la RSE par l'institut algérien de normalisation (IANOR) reflète la volonté du secteur privé et publique Algérien de satisfaire des engagements environnementaux et sociétaux vis-à-vis de ses parties prenantes.

Afin de s'inscrire dans une démarche de RSE étant plus proches des pratiques définies par la norme ISO26000, la conformité aux standards internationaux de management est un passage obligatoire à emprunter pour suivre la voie de la RSE. Par rapport à leur système de management les entreprises leaders dans leurs branches, celles qui ont adhéré volontairement à la certification, celles qui projettent d'aller vers le marché international, et qui ont un système de management conforme aux standards internationaux, sont mieux disposées à répondre à la pression institutionnelle qui pèse sur elles et d'adopter la norme ISO26000.

Avec les grandes orientations de l'Algérie en matière de développement durable. Les entreprises algériennes n'ont plus le choix quant à modifier certaines de leurs pratiques et des conditions d'exercices de leurs activités, voir même, les abandonner définitivement. La pression concurrentielle tend à s'accroître de plus en plus, le changement est sans doute une

²⁶Hamidi Youcef, Khelfaoui Mounia. « La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou explicite ? », Colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale, 20 et 21 novembre MENA, 2012.p. 23

réalité avec laquelle les entreprises doivent composer. Comme disait Winston Churchill²⁷, «*mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il nous prenne par la gorge* ».

Malgré le retard marqué par la RSE en Algérie par rapport à l'élan enregistré dans les autres pays, aucune preuve ne peut être avancée, par rapport à la faiblesse notable de la présence de la RSE en Algérie, et que les entreprises algériennes sont irresponsables²⁸. On constate une prise en compte accrue de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans les stratégies des entreprises. Les partenariats entre des entreprises et des acteurs de la société civile ou des pouvoirs publics sur des enjeux de la RSE (conditions de travail, égalité femme-homme, formation, prévention santé etc.) sont également plus fréquents²⁹. La RSE se développe progressivement mais inégalement selon les secteurs et la taille des entreprises. Aussi, on constate ces dernières années, plusieurs entreprises algériennes, toutes tailles confondues se sont engagées dans la refonte de leurs pratiques managériales. Ces entreprises ont choisi la voie de la conformité aux normes et standards internationaux de management. Cependant, choisir n'est peut-être pas le terme le plus approprié pour qualifier ce passage qui est sans doute dicté par les nouvelles conditions de marché dans un contexte de mondialisation accrue et de globalisation des marchés, surtout avec l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC).

Dans le même sens, dans le cadre de la mise à niveau des entreprises algériennes et de la réduction de leur impact sur l'environnement, le gouvernement algérien a complété le cadre réglementaire existant par un ensemble d'instruments volontaires mise en œuvre par le ministère de l'aménagement du territoire, de l'environnement (MATE), notamment, dans le but de la préservation de l'environnement, à l'instar du «Contrat de Performance». À ce jour, plus de 100 contrats de performance environnementale ont déjà été signés. Les entreprises signataires œuvrent dans les secteurs industriels, à savoir, la sidérurgie, la cimenterie, la construction métallique, la chimie, l'électro-ménager et l'agroalimentaire³⁰.

²⁷ Citation de Churchill, Winston (1874-1965), homme politique britannique.

²⁸ Hamidi Youcef, Khelfaoui Mounia : op.cit. p. 21

²⁹ <http://www.rse-algerie.org/>

³⁰ Badreddine TALEB : « les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien » thèse de doctorat en sciences de gestion, université Aix-Marseille, 2013. p. 6

PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE

Dans tous les pays, y compris l'Algérie, la mise en œuvre d'une stratégie RSE est de plus en plus en plus exigée par les parties prenantes de l'entreprise : donneurs d'ordres, utilisateurs finals, bailleurs de fonds...etc. Pour les entreprises algériennes qui veulent s'intégrer dans la communauté internationale, la RSE apparaît comme une condition nécessaire pour gagner des parts du marché et participer à la chaîne de valeur dans l'espace économique mondial. Une partie de leurs exportations dépend à présent de la capacité d'engagement des managers en faveur de la RSE. Cet engagement se concrétise par la certification de leurs entreprises, par une démarche attentive aux valeurs humaines fondamentales et respectueuses de l'environnement, par un comportement éthique et des investissements citoyens.³¹

La perception de la RSE n'est pas la même pour tous les managers. D'où, l'intérêt de se poser la question sur leur degré d'implication à ce niveau, et leur prédisposition à assumer pleinement leur rôle à l'égard de toutes les parties prenantes. Une question qui s'avère cruciale notamment dans le secteur agroalimentaire en raison des enjeux qui englobe : la sécurité alimentaire (objectif d'équité), le maintien des ressources naturelles la protection de l'environnement (objectif écologique), la pérennité économique des entreprises (objectif de compétitivité), la gouvernance participative (objectif social)³². Ces enjeux poussent d'une part la puissance publique à réagir très fortement par des réglementations, des normes et autres dispositifs de standardisation et d'autre part les entreprises à investir dans des actions RSE pour maintenir leur réputation sur le long terme³³.

Le choix de l'Algérie est pertinent pour étudier les démarches de RSE des entreprises du fait d'une situation économique difficile, dans laquelle l'écologie n'est pas forcément une priorité, avec un cadre réglementaire loin d'être contraignant mais qui se développe jour après jour. De nombreux travaux se sont intéressés à la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises privées des économies développées. Cependant, peu de recherches se sont

³¹Daniel Labaronne, Emna Gana-Oueslati : « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », revue management et avenir, 2011.N°43. Pp 103-121

³²Jean-Louis RASTOIN : « le modèle alimentaire méditerranéen : un levier stratégique durable pour les entreprises », Les Cahiers du CREAD n°94/2010.p.9

³³Eric Giraud-Héraud, Jean-Pierre Ponssard et Bernard Sinclair Desgagné : « RSE, innovation et politique publique dans le secteur agro-alimentaire », Centre National de la Recherche Scientifique, cahier n°3, 2013.p.2

penchées sur le cas des entreprises des pays en voie de développement³⁴. L'initiative en matière de la RSE vient souvent du nord et d'organisations internationales ; de même, la plupart des études sur la RSE sont fortement influencée par les problématiques spécifiques du nord. La majorité des réflexions et études sur la RSE sont centrées sur les firmes multinationales occidentales. Mais, la RSE des entreprises du sud ou des entreprises multinationales des pays émergents, sont pour leur part peu abordées dans les débats et la littérature sur la RSE³⁵.

Partant de ces investigations théoriques, notre étude consiste à identifier les pratiques de la RSE adoptées par les dirigeants pour assumer leur rôle vis-à-vis de leurs parties prenantes. Concilier son intérêt économique et sa compétitivité avec une problématique socialement élargie, prenant en compte de façon responsable l'impact de ses décisions sur les autres parties prenantes (le territoire, les salariés de l'entreprise, ceux des sous-traitants...Etc.). La question qu'on se pose est la suivante : **Quel est le niveau d'engagement RSE des entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie ?**

Cette question nous oblige à construire une échelle de mesurer des pratiques de la RSE dans le secteur étudié. Le but, ici, n'est pas de vérifier si les pratiques effectives correspondent aux discours entretenus. Ce rôle est celui des agences de notation, des organismes d'audit, ou des ONG. L'ambition de cette recherche est de déterminer le niveau d'importance et d'existence de pratiques de la RSE dans les entreprises étudiées. L'analyse des points de ressemblance et de différences entre les catégories d'entreprises choisis, une analyse comparative avec les pairs de l'industrie. Les recherches effectuées dans ce domaine soulignent que les sept questions centrales de la norme ISO 26000 ne sont pas de même niveau d'importance. Ils dépendent du contexte de l'entreprise : secteurs d'activités, taille de l'entreprise, localisation, l'environnement d'affaire mais aussi, et surtout de ses priorités³⁶.

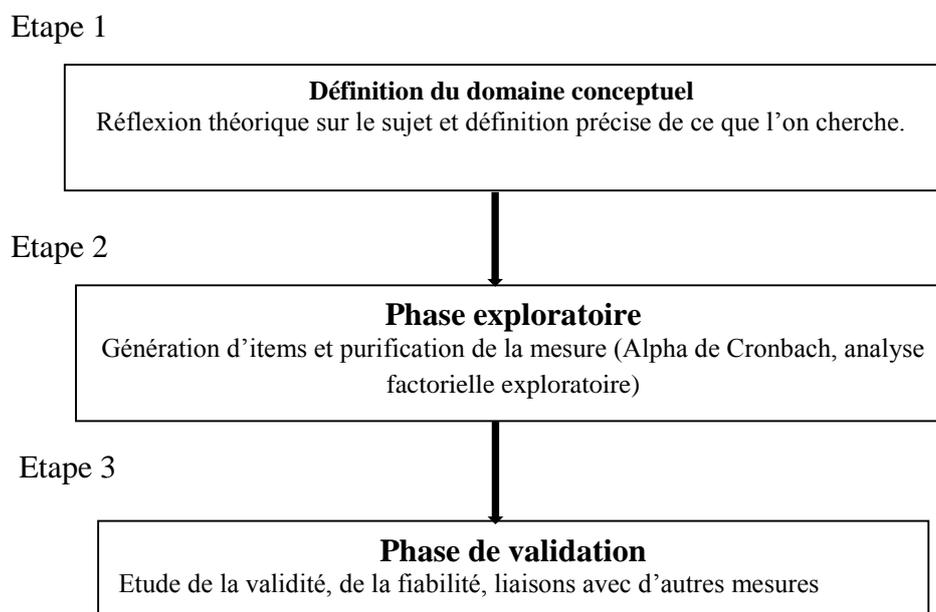
³⁴Daniel Labaronne, Emna Oueslati : « Responsabilité sociale des entreprises en Algérie Le cas d'une entreprise publique algérienne », "Responsabilité sociale des entreprises en Algérie. Le cas d'une entreprise publique algérienne", Colloque international : PME maghrébines : Facteur d'intégration régionale, Université de Tlemcen, 27-28 mai (en cosignature avec Emna Gana-Oueslati), 2009. p.1

³⁵Arielle N'DIAYE, Janique SOULIE : « réimportation des pratiques RSE par les entreprises des pays émergents dans les pays occidentaux : proposition d'un cadre d'analyse intégrative des facteurs de recontextualisation », XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.p.3

³⁶Mélanie Houle : « adaptation d'outils de responsabilité sociale des entreprises face à la norme iso 26000, Application à l'entreprise Boréal », Sherbrooke, Québec, Canada, 18 janvier 2011. p.11

En utilisant la méthode Churchill nous construisant une échelle de mesure des pratiques RSE. Cette quête s'avère difficile lorsque le domaine étudié porte sur des attitudes et des perceptions subjectives³⁷. La figure ci-dessous illustre la méthode d'investigation :

Figure1 : Synthèse de paradigme Churchill (1979)



L'objectif du paradigme de Churchill, exposé dans la figure 1, est de présenter une procédure systématique visant à construire avec rigueur des instruments de mesure de type questionnaire avec échelle Likert³⁸. Afin de tester la validité faciale ou le contenu de l'échelle³⁹, nous avons fait appel à quatre experts professionnels de la RSE, et à quatre chercheurs en sciences de gestion pour donner leurs avis sur le contenu de cette échelle. Ceci nous a conduits à revoir notre liste d'items pour qu'elle soit bien adaptée au thème de la RSE pour le secteur agroalimentaire.

³⁷ Mansouri N, M'Zali B, Perriti J.M : « la construction d'une échelle de mesure des problématique de l'environnement tétra normalisé de l'entreprise : application du paradigme de Churchill », 5eme congrès de l'ADERSE : Transversalité de la RSE, Grenoble, 2008.p.1

³⁸ Echelle likert : est un outil psychométrique permettant de mesurer une attitude chez des individus. Elle tire son nom du psychologue américain Rensis Likert qui l'a développée. Elle consiste en une ou plusieurs affirmations (énoncés ou items) pour lesquelles la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord.

³⁹ Roussel, P : « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête », in P. Roussel, F. Wacheux., Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Bruxelles : De Boeck, 2005, p. 245-276

Les hypothèses de notre recherche s'énoncent comme suit :

Hypothèse 1 : Malgré un cadre réglementaire peu contraignant, les entreprises du secteur agroalimentaire s'engagent à l'opérationnalisation de la RSE.

Hypothèse 2 : Globalement les entreprises restent actives en matière d'engagement RSE, sur la plupart des dimensions de l'ISO26000. L'effet taille et l'ouverture internationale, sont des facteurs d'engagement intensif dans des pratiques RSE.

2. Intérêt du choix du secteur agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire constitue l'un des piliers de l'économie Algérienne. C'est le premier secteur de l'industrie nationale et un des meilleurs atouts de développement du pays. Le choix de ce secteur et d'autant plus important, que le défi à relever est d'envergure. En effet, les entreprises de ce secteur doivent se mettre à niveau pour faire face à la concurrence internationale. Une mise à niveau non seulement de la qualité des produits, mais aussi de la qualité du management et son adaptation aux nouvelles exigences économiques, sociales et environnementales vis-à-vis de leurs partenaires socioéconomiques et politiques nationaux et internationaux.

En Algérie, les entreprises privées, notamment dans les industries agroalimentaires, connaissent un essor considérable grâce à une présence importante d'entreprises étrangères, le secteur agroalimentaire privé connaît une évolution remarquable. Il s'agit notamment des produits laitiers avec Danone, leader national de la filière, avec une estimation de 40% du marché national des produits laitiers frais mais aussi d'autres entreprises nationales ou mixtes comme Candia-Tchin-lait, Soummam et Trefle. C'est le cas aussi des boissons gazeuses, eaux minérales et bières avec ABC pepsy-Cola (groupe Mehri), Fruital-Coca-Cola (Groupe Othmani), Hamoud Boulem, NCA-Rouiba, Vitajus, Flach, Ifri, Sidi Iekbir⁴⁰. L'agroalimentaire est le secteur dans lequel se créent le plus d'entreprises privées (10% par an), dont le nombre a dépassé les 700 avec l'apparition de groupes déjà importants⁴¹.

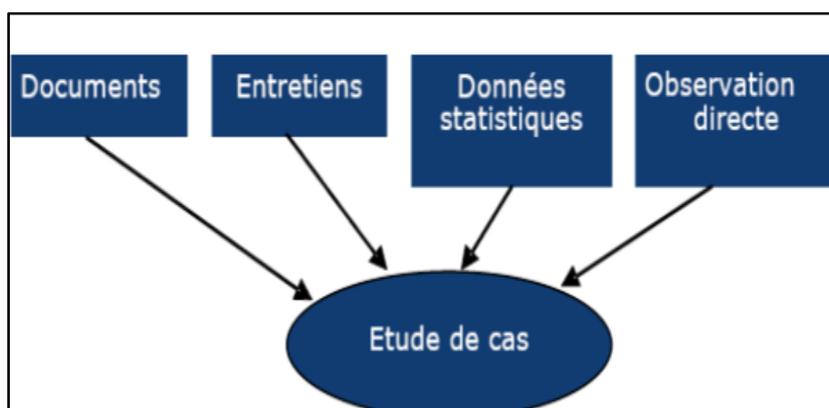
⁴⁰ LAMANI Ouassila, CHERIET Foued : « analyse concurrentielle et positionnement d'une pme dans le secteur de la boisson en Algérie : cas de NCA, Les Cahiers du CREAD n°96 /2011.p 10-108.

⁴¹ Site internet, <http://www.djazagro.com/2006>

2. Méthode de recherche et de collecte d'informations

Dans le cadre du présent travail de recherche nous ferons appel à une méthodologie de type qualitative par une étude de cas multiples⁴² qui est largement privilégiée pour appréhender un phénomène encore peu étudié et complexe⁴³ qui est la RSE. Faire une ou plusieurs études de cas consiste à utiliser un ou plusieurs exemples réels afin d'obtenir une connaissance approfondie du sujet étudié et si possible d'en tirer des enseignements pour l'ensemble de l'évaluation. L'étude de cas vise, dans les situations complexes, à répondre aux questions "Comment" et "Pourquoi" à partir d'exemples concrets, judicieusement choisis en fonction des objectifs de l'évaluation. L'étude de cas est « particulièrement recommandée lorsqu'on aborde des champs nouveaux, complexes, où les développements théoriques sont faibles et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration d'un processus de compréhension »⁴⁴. Enderal illustre les principaux éléments d'une étude de cas.

Encadré 1 : Eléments d'une étude de cas



Source : EuropeAid office de coopération, méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la commission européenne, utiles d'évaluation volume 4, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 2006. p. 84

D'autres raisons peuvent être avancées pour justifier le choix de ce type de recherche :

- La RSE est une thématique récente qui n'a pas encore fait l'objet de nombreuses publications dans le contexte Algérien. Notre objectif est donc plus de comprendre et décrire ce phénomène et d'évaluer les pratiques RSE.

⁴²L'étude de cas est une méthodologie qualitative qui est employée comme un outil pour étudier quelque chose spécifique dans un phénomène complexe.

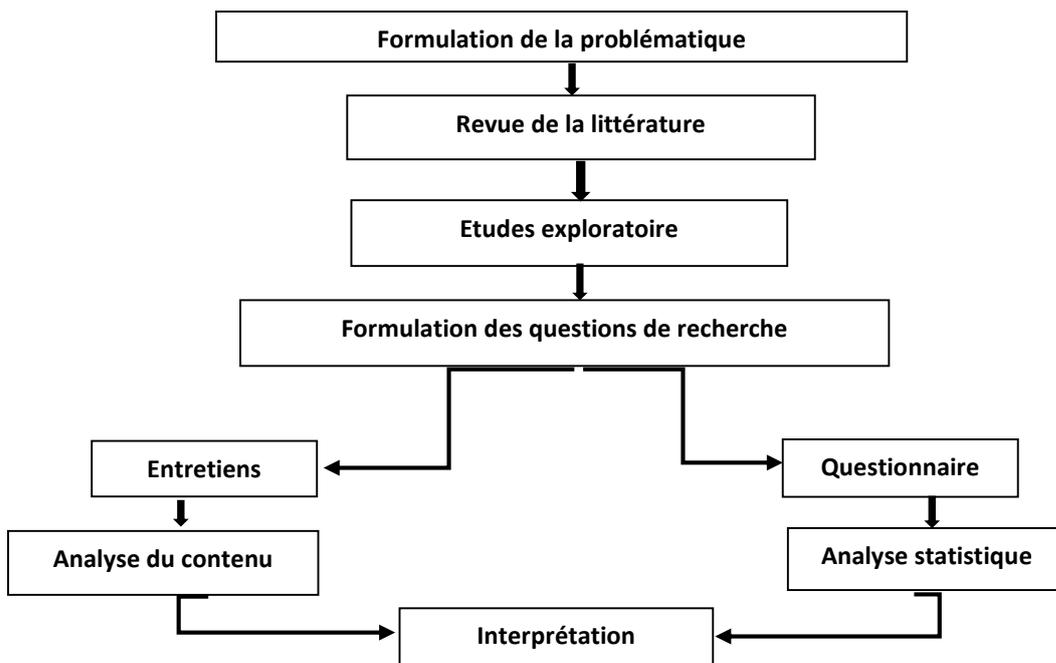
http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero-32-1/rq-32-1-Alexandre.pdf

⁴³ E. Mazuyer (dir.) : « La RSE : Identification et régulation d'un phénomène complexe », in : Regards croisés sur le phénomène de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Paris : La Documentation Française, 2010. p. 14-40

⁴⁴ Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux Etudes et recherches en Marketing, Edition Dunod , 2003.

- Notre étude étant exploratoire, nous nous sommes arrimés aux cinq postulats d'utilisation des recherches exploratoires proposés par l'ESOMAR⁴⁵ (*European Society for Opinion and Marketing Research*) pour qui une étude qualitative est menée⁴⁶ :
 - Pour déterminer les causes d'un comportement qu'on ne peut exprimer soit par méconnaissance, soit par refus de reconnaître ces causes ;
 - En prélude à une étude quantitative pour déterminer les questions à poser ;
 - Pour explorer le milieu qu'on se propose d'étudier ;
 - Pour obtenir une meilleure perspective là où d'autres méthodes traditionnelles d'enquête ont échoué ;
 - Pour favoriser la créativité.

Figure 2 : Présentation de la démarche de recherche



⁴⁵ L'Association européenne pour les études d'opinion et de marketing (en anglais European Society for Opinion and Market Research, ESOMAR) est une association internationale des professionnels des études de marché. Fondée en 1948, l'ESOMAR débute comme une association d'envergure européenne. En 2013, l'association compte plus de 4900 membres dans 130 pays, et regroupe des professionnels du monde des études, du marketing, de la publicité, des affaires et des relations publiques. En septembre 2012, ESOMAR lance une formule d'adhésion pour les entreprises.

⁴⁶ Joseph Herman TIONA WAMBA : « Pratiques de responsabilité sociale des entreprises industrielles au Cameroun, université de Douala Cameroun Diplôme de professeur d'enseignement technique, 2009.p.58.

Nous avons choisis un bassin industriel le plus dynamique d'Algérie : (Région d'Alger, Blida, Bejaia) qui abrite d'importantes entreprises agroalimentaires⁴⁷. Le questionnaire RSE a été développé en s'appuyant sur la norme internationale ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations ». Aborde les déterminants (principes, thématiques, pratiques) propres à toute démarche de responsabilité sociétale.

Les organisations peuvent ainsi choisir de s'approprier et mettre en œuvre les recommandations de la norme à leur rythme et apporter ainsi leur contribution au développement durable. Tous les grands thèmes de l'ISO 26000 (Gouvernance, relation et conditions de travail, environnement, consommateurs, loyautés des pratiques, développement local, droit de l'homme) sont repris dans le questionnaire RSE. Les données recueillies portent sur les sujets clés de l'ISO26000 (traduits par 45 domaines de réflexion). Le comportement RSE des entreprises est mesuré à partir d'une échelle de notation likert de [0 à 4]. Enfin, les techniques d'analyse des données (Analyse factorielle et classification hiérarchique ascendante) sont utilisées pour appréhender les niveaux d'engagement RSE et des tests d'homogénéité sont effectués pour spécifier les comportements.

5. Limites de la recherche

Nous souhaitons, d'abord, prévenir le lecteur des limites que nous avons volontairement donné à notre travail. Dans le domaine de la RSE, il nous a semblé préférable de nous appuyer sur des publications d'entreprises. Bien évidemment, nous n'excluons pas les entreprises dans lesquelles une culture informelle est prépondérante. Cependant, travailler exclusivement sur des entreprises où rien n'est formalisé pourrait introduire des biais ; l'information recueillie risquerait fort de dépendre grandement des interlocuteurs rencontrés dans les entreprises.

6. L'architecture de la thèse

La thèse est scindée en deux grandes parties : l'une théorique, l'autre empirique.

Dans la première partie, nous présentons dans un premier temps notre analyse du concept de la RSE dans le but de nous donner les outils théoriques nécessaires à l'engagement des entreprises dans la RSE. Ce concept, constitue le noyau de notre recherche, il nous incombe

⁴⁷BELAID. J, «Le secteur agroalimentaire en Algérie », Collection dossiers agronomiques- l'essentiel de l'agroalimentaire et de l'agriculture (Tome 1), N°97, 2016. www.Agroline.com

de bien le comprendre. Cette partie comportera trois chapitres, le premier chapitre traite l'analyse de la revue de littérature consacrée aux courants de recherche en RSE. Pour ce, nous suggérons une étude des théories économiques, institutionnelles et sociologiques de la RSE, en l'occurrence la théorie des parties prenantes, les courants de recherche anglophone à savoir : la Business Ethics, Social Issue Management, Business and Society.

Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons aux normes et instruments de mesure de la RSE. Nous présenterons les différentes normes RSE, en partant de la norme ISO14000 jusqu'à la nouvelle norme ISO 26000. Le troisième chapitre, met en perspective notre recherche dans le contexte économique algérien. Il retrace brièvement le contexte de la recherche dans le domaine de la RSE en Algérie, en accordant une attention particulière au cadre institutionnel de la RSE en Algérie. Cet historique, met en exergue les travaux de recherche attribués à ce concept en Algérie, en exposant les particularités qui se dégagent de celle-ci. Cette première partie, vise à mieux cerner la spécificité de la RSE et la manière dont elle est appréhendée par les entreprises en Algérie.

Deuxième partie : Une fois, les fondements théoriques étalés et le contexte de la RSE en Algérie présenté, intervient l'expertise empirique. Ainsi, notre travail empirique est fondé sur une enquête que nous avons menée auprès d'entreprises agroalimentaires (grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises). Le quatrième chapitre, sera donc dédié à cette enquête (entretien, questionnaire). Nous présenterons en premier, les aspects méthodologiques de la collecte de données nécessaires, pour l'appréhension de la RSE, afin d'expliquer les étapes effectuées lors de la conception du guide d'entretien et du questionnaire et l'élaboration de la base de données sur laquelle est appuyée notre recherche. Puis, nous traiterons l'enquête, en esquissant ses principales étapes, échantillonnage, lancement, mode d'administration du questionnaire. Dans le dernier chapitre, nous analyserons les résultats de notre étude empirique, en tentant de répondre à notre problématique et de valider ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

Première Partie

La RSE et rôle de l'entreprise dans la société

L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être».

Déclaration d'Henri Ford, économiste et industriel américain en 1920.

Sainsaulieu⁴⁸ a écrit en 1992 : « l'entreprise, une affaire de la société », effectivement, les événements du 21^{ème} siècle liés à la mondialisation, l'effacement des frontières et la montée en puissance des firmes multinationales ont permis de focaliser l'attention sur les activités des entreprises. Ces dernières, sont au cœur d'un monde qui fait face à des crises multiples et à de profondes mutations (la mondialisation, les crises financières, les nouvelles craintes écologiques, l'épuisement des ressources naturelles). Dans ce contexte, il est urgent de retrouver une dimension sociale, humaine et solidaire dans l'entreprise qui trouve ses racines dans la RSE et ses applications⁴⁹.

Aujourd'hui, le débat oppose les tenants d'un strict confinement de l'entreprise à ses responsabilités économiques vis-à-vis de ses propriétaires à ceux qui considèrent que les défis auxquels la planète est confrontée impliquent un engagement très fort des entreprises dans les affaires publiques⁵⁰. Selon l'organisation internationale du travail « *le développement économique voire même la prospérité de la plupart des nations semble aujourd'hui inextricablement lié à l'ampleur et à l'intensité des activités d'environ 65000 firmes multinationales et de leurs 850 000 filiales étrangères réparties partout dans le monde* »⁵¹. Partant du fait que ces grandes entreprises génèrent des bénéfices colossaux suggèrent que les solutions à la lutte contre la pauvreté soient recherchées du côté des entreprises plutôt que de celui de l'aide public au développement qui a montré ses limites. Si les entreprises peuvent affecter négativement la société et l'environnement, elles sont aussi celles qui peuvent représenter un vecteur de changement positif.

⁴⁸Sainsaulieu Renaud : « l'entreprises, une affaire de la société », Presses de la fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992.p.3

⁴⁹Michel Capron et Pascal Petit : « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », Revue Numéro n°9 - RSE, régulation et diversité du capitalisme, 2011.p.4

⁵⁰Capron Michel, Petit Pascal. Op.cit. p.2

⁵¹Organisation internationale du travail cité in Mamadou Lamine & Marina Bambara : « L'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE : Etude du Dialogue entre entreprises et collectivités locales au Sénégal », rapport final institut des sciences de l'environnement (UCAD), 2011.p.16

Face à un contexte marqué par de mutations profondes, il est devenu nécessaire pour l'entreprise de s'inscrire dans une orientation stratégique portant sur les perspectives du développement durable, et mettant en lumière l'engagement sociétal dans les pratiques managériales dont l'objectif principal est d'assurer sa pérennité. C'est ainsi qu'elle peut concilier préservation de l'environnement et équité sociale d'un côté et les impératifs financiers et économiques de l'autre. Dans ce contexte, le terme de RSE et de développement durable (DD) se fond petit à petit dans le vocabulaire commun. On en parle dans les médias, lorsque l'on évoque le réchauffement climatique ou les révoltes sociales. Il faut trier les déchets, éteindre les lumières inutiles, lutter contre les discriminations. Il faut gérer les ressources naturelles pour sauver notre planète⁵².

Certaines entreprises, écosensibles et proactives respirent déjà maintenant au rythme de la RSE, alors que d'autres essaient par des « procédés cosmétiques » de dissimuler leur hypocrisie⁵³. C'est pour cela que la RSE est considérée comme une occasion de revisiter la notion de performance de l'entreprise et un moyen pour l'entreprise d'anticiper l'évolution des demandes de la société et de renforcer ses performances. Dialogue et concertation avec ses parties prenantes permet, par la confrontation des points de vue, de développer des actions pertinentes et pragmatiques et constitue un levier d'innovation pour des solutions concrètes et acceptables⁵⁴.

Cette concertation doit permettre de mieux connaître l'impact de l'activité de l'entreprise sur la société et ainsi de mieux prévenir les risques. Ces questionnements sont loin d'être réservés aux grandes entreprises : les PME, en raison de leur fort ancrage territorial, se trouvent en relation avec de nombreuses parties prenantes et doivent elles aussi entretenir voir développer ses relations. Et autre raison justifiant la nécessaire implication de la PME dans le DD c'est leurs densités.

⁵²Carlot Salomé : « Quels sont les vecteurs et les limites de la normalisation, de la régulation et de la standardisation des pratiques de RSE dans les organisations aujourd'hui ? », mémoire de master académique Reims Management School, 2011.p.6

⁵³Jean Pasquero : « Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste ». CMED- (Rapport Brundtland). Notre avenir à tous. Montréal : Éditions du Fleuve, les Publications du Québec. Université du Québec à Montréal, Canada.1988.p.28

⁵⁴Amélie Boisjoly-Lavoie : «la responsabilité sociétale des organisations : proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000 », mémoire présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, 2013. p. 48

Les PME représentent une immense majorité des organisations à travers le monde, plus de 95% dans la plupart des pays⁵⁵, d'où la nécessité d'inciter ces PME à s'engager dans des démarches formalisées de RSE, que ce soit pour jouer un rôle sur leur territoire dans la prise en compte des enjeux globaux du DD ou pour répondre aux attentes supposées des donneurs d'ordre que sont les grands groupes et les collectivités locales. Le dialogue avec ses parties prenantes est un levier de réussite de la stratégie de l'entreprise.

La norme internationale ISO26000 consacre l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci comme une pratique fondamentale de responsabilité sociétale. Afin de mettre en pratique la RSE, la pluparts des pays industrialisés ont promulgué des lois pour contraindre les entreprises à communiquer sur leurs efforts environnementaux et/ou sociétaux. Ces efforts nationaux ont été relayés par des initiatives privées à l'échelle mondiale, telles que le GRI (Global Reporting Initiative), ou à l'échelle nationale, telles que les travaux de l'ORSE (Observatoire sur la RSE) ou du CERDD (Centre d'Etude et de Recherche sur le DD) en France.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à expliciter et à affirmer publiquement leurs «pratiques RSE» à travers différents types de documents, à investir des hommes et des moyens dans la réflexion et l'action concernant cette dimension. La formalisation éthique consiste à poser explicitement, par écrit, les idéaux, valeurs, principes et prescriptions de l'entreprise. Elle prend donc l'aspect d'un document de référence rédigé par l'entreprise, énonçant ses valeurs et comportant une dimension éthique.⁵⁶

Notre recherche est donc motivée par l'apparition d'un champ quasiment vierge de tout travail empirique mais devenu l'objet de prises de position marquées, pour certains auteurs : les entreprises durables ont toutes une forte éthique⁵⁷ et un fort niveau d'engagement dans des pratiques RSE. Ce niveau d'engagement diffèrent d'un pays à un autre, d'une région à une autre et dépendent de plusieurs facteurs : la législation propre à chaque pays, le niveau de maturité syndicale, la culture, les pratiques managériales et leur

⁵⁵Arnaud Gautier, Jalila Elbousserghini, Sandrine Berger-Douce. Les enjeux culturels de la labellisation RSE des PME. Cas de la France et du Maroc. Réseau RIODD, Saint-Étienne, France, 2016.p.6

⁵⁶Mercier Samuel : « la formalisation de l'éthique : un moyen d'action pour le management stratégique?», VIIEME conférence de l'AIMS. VIIème conférence internationale de management stratégique, Louvain-la-Neuve, 27-29 mai, 1998.p.104

⁵⁷Mercier Samuel : « une contribution à la formalisation de l'éthique en entreprise », thèse de doctorat en science de gestion, université Paris IX Dauphine, 1997, p.3

développement et enfin le contexte économique et politique des pays. Cela fait, que la démarche de RSE ne connaît pas le même succès dans le monde pour plusieurs raisons liées aux spécificités économiques, culturelles et sociales de chaque pays.

Dans les pays ex-socialiste, la mise en œuvre de la RSE se heurte à des contraintes économiques, juridiques, historiques et culturelles.⁵⁸ L'Algérie un ex-pays socialiste et émergent⁵⁹ est concerné par ce phénomène de la RSE. Cependant, les démarches en faveur de la RSE sont embryonnaires, et marquent un retard par rapport à l'élan enregistré par la RSE dans les autres pays. Néanmoins, aucune preuve ne peut être avancée, par rapport à la faiblesse notable de la présence de la RSE en Algérie, que les entreprises algériennes sont irresponsables.

Cette partie, sera consacrée à la théorisation de la RSE. Dans le premier point, nous proposons de mettre en lumière les facteurs d'émergence de la RSE, ensuite nous présenterons les différentes contestations émises à l'égard d'un consensus autour de sa définition. Après avoir présenté les différences conceptuelles qu'a connues la RSE comme domaine académique de recherche, nous présenterons les théories qui ont contribué à l'élaboration de ce domaine. En cherchant à mieux comprendre les motivations d'intégration de la RSE par les entreprises. Les indicateurs de mesure de la RSE, et l'état de la RSE en Algérie.

⁵⁸ Stefka Mihaylova : « Les problèmes de la transparence sociale dans les pays postcommunistes », la revue des sciences de gestion, n°24. 2010, p. 115.

⁵⁹ Ce concept est apparu dans la littérature financière pour désigner l'ouverture des marchés boursiers de certains pays en développement qui a fait l'objet d'importantes spéculations boursières.

Généralement, ils sont évalués selon trois critères :

- Le niveau initial de développement
- La variance (la convergence ou la non convergence)
- La participation aux échanges mondiaux de produits transformés

CHAPITRE I

La RSE sous l'éclairage des théories

La responsabilité sociale est un concept à la fois ancien et d'actualité. C'est un concept qui a évolué au cours du temps et dans l'espace, si bien qu'il souffre aujourd'hui d'une absence d'unanimité des chercheurs autour de sa définition et de ses applications. Il appelle en effet, selon un certain nombre d'auteurs, à s'interroger d'une part sur la signification des mots qui le composent et, d'autre part, à réfléchir aux frontières qui le lient ou l'éloignent d'autres notions telles que l'éthique, la morale, la déontologie, la citoyenneté, la performance sociale, auxquelles y est fait souvent référence⁶⁰.

L'intérêt des chercheurs, dans le domaine de la RSE a été enregistré dans les années cinquante aux Etats-Unis, suite à la publication de l'ouvrage de Bowen intitulé «Social Responsibilities of the Businessman» en 1953, à un moment où le capitalisme américain avait pris de l'ampleur et entraînait une dégradation de l'environnement socio-économique de la nation. Dans cet ouvrage pionnier, l'auteur incite les hommes d'affaires à s'engager dans des démarches socialement responsables en leur demandant de développer des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans la société.

Cependant, ce concept ne connaîtra son émergence que 40 ans plus tard. Depuis cette date, le mouvement s'est amplifié et la recherche s'est progressivement structurée autour de grandes problématiques de recherche⁶¹: définition du concept, mise en perspective de ses différentes dimensions, opérationnalisation de la RSE et mise en évidence de ses liens avec la performance. La RSE restée jusqu'alors un phénomène quasi-exclusivement nord-américain et perçue dans ce contexte comme une entrave à la logique libérale. Par la suite, la RSE connaîtra un regain d'intérêt en redevenant un phénomène de plus en plus présent sur la scène politique et économique en ce début de siècle mais, cette fois-ci, bien au-delà du seul continent nord-américain. En Europe, on a commencé à s'intéresser à la RSE dès le milieu des années 1990 suite aux actions des organismes de la société civile à l'encontre des entreprises ayant causé un tort environnemental (Shell, Total ...), social (Danone,

⁶⁰Domêguièlè-Wingoum, Yves SOME « La responsabilité sociale des organisations de micro finance : Quels critères pour une meilleure contribution de la micro finance à l'inclusion financière ? L'exemple du Burkina Faso », Mémoire de Master en études du développement, Université de Genève, 2008. p.12

⁶¹Éric Persais : « La RSE est-elle une question de convention? » Lavoisier, Revue française de gestion, n° 172, 2007.p. 79 à 97.

Renault...) ou sociétaire (Parmalat, Vivendi...). D'un autre côté, le regain d'intérêt pour la question s'est accentué à partir du début des années 2000 aux États-Unis avec les faillites touchant de grands groupes américains (Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Xerox...). Il y a donc deux éléments qui expliquent le regain d'intérêt pour la RSE : la montée de la société civile, d'un côté, et les scandales financiers des grandes entreprises, de l'autre⁶². Les responsabilités de l'entreprise se sont de plus en plus élargies, notamment pour compenser les pouvoirs accrus que les entreprises ont acquis dans le monde économique, voir politique.

Nous pouvons dire que la RSE pourrait être approchée sous deux angles : le courant «orthodoxe» anglo-saxon, et le courant plutôt « social » européen. La conception américaine de la RSE aux origines éthiques et religieuses diffère de celle européenne qui, de par sa référence au DD, acquiert une posture plus tournée vers la politique et de ce fait plus institutionnalisée⁶³.

La RSE est souvent confondue avec le concept de DD. Elle est en fait l'application par les entreprises du concept de DD⁶⁴. Mais la norme ISO 26000 nous explique que la RSE va au-delà du DD⁶⁵. Ces deux concepts ne veulent pas dire la même chose, ils ne sont pas interchangeables. La responsabilité sociétale c'est l'affirmation volontaire d'une entreprise ou organisation à contribuer aux objectifs du DD. Elle est régie par des principes forts tels que la transparence, la redevabilité de ses décisions et de ses actes, un comportement éthique, une reconnaissance des intérêts des parties prenantes, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'homme.

C'est pour cela que la norme ISO 26000 n'est pas certifiable mais simplement évaluable⁶⁶. Elle propose des lignes directrices pour faire en sorte que chacun se pose les bonnes questions autour de sept thématiques dites « questions centrales». Le DD a parfois servi de «Greenwashing» pour des sociétés⁶⁷. C'est-à-dire que par la voie de la

⁶²Moez Ben Yedder, Férid Zaddem : « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 4, N° 1, 2009. p.87, <http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html>

⁶³Moez BEN YEDDER, Férid ZADDEM: op.cit.p.88

⁶⁴Mauléon Fabrice, François Silva « états des lieux de la RSE et du développement durable en France » in Management et Avenir, 2009/3 n°23, p. 24

⁶⁵ <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

⁶⁶Christelle Traon « La RSE est-elle applicable dans les établissements publics comme dans n'importe quelle autre organisation ? Un exemple : les universités » Nancy, France. 2015 p.2

⁶⁷Olivier Delbard, Fabienne Fel :« Le développement durable à l'épreuve de la crise », L'Expansion Management Review N°137, 2010, p. 20-27.

communication elles se sont servies de l'image «verte» ou écologique qu'elles donnaient pour gagner des marchés alors que leur implication en matière d'écologie était plutôt minime voire absente. La RSE est donc une sorte de déclinaison des principes macro du développement durable à un niveau micro, celui des entreprises. Les pratiques relevant de la RSE doivent quant à elles dépasser cette seule obligation de rendre compte. Elle inclut, de fait, des pratiques volontaires ne servant pas forcément le reporting externe ou le développement durable d'une manière générale⁶⁸.

Plusieurs cadres théoriques se sont mobilisés pour définir le concept de la RSE, à savoir la théorie des parties prenantes qui est une référence incontournable (Reynaud et Donterwill, 2005, Capron et Quairel, 2007),⁶⁹ les théories sociologiques néo-institutionnelles et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. Dans ce chapitre, nous allons dans une première section présenter les fondements théoriques de la RSE, dans une deuxième section, nous présenterons les stratégies d'engagement dans la RSE. Troisième section, sera consacré à la présentation des normes et indicateurs de mesure de degré d'engagement dans la RSE.

Dans un premier temps, nous avons choisi de débiter des travaux anglophones en RSE en nous basant sur la typologie développée par Gendron (2000)⁷⁰. Elle suggère une typologie par courants de pensées et par grandes écoles, ce qui regroupe les diverses théories en fonction de leurs approches philosophiques. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux théories économiques des organisations et à leurs apports respectifs dans la compréhension de la problématique de la RSE.

Ces approches économiques de la RSE reposent essentiellement sur les courants contractualistes et sociologiques néo-institutionnalistes⁷¹. Ceux-ci s'interrogent notamment sur la compatibilité entre la logique marchande et l'objectif de profit maximum qui fondent

⁶⁸Moez Essid : « mécanisme de contrôle de la performance globale, cas des indicateurs non financier de la RSE » thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris-sud, Faculté Jean Monnet, 2009. p.7

⁶⁹Reynaud Emmanuelle, Dontenwill E : « Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable », XIVème Conférence Internationale de Management stratégique, Pays de la Loire, Angers, 2005.p.3

⁷⁰Gendron Corinne «le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », Cahiers du CRISES n° ET 0004, 2000.p.9

⁷⁰Reynaud Emmanuelle, Dontenwill Emmanuelle : op.cit.

⁷¹Michel Capron « l'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », UNESCO 2003.p.11

la rationalité économique de l'entreprise et des préoccupations sociétales comme le développement durable, l'équité intergénérationnelle, l'intérêt général qui sont des finalités apparaissant à priori étrangères, voire contraires aux logiques entrepreneuriales. Alors, nous pouvons faire des théories économiques de la RSE une double lecture théorique: l'une, issue des théories politico-contractuelles de la firme, basée sur une approche économique, rationnelle et libérale de l'organisation, « nœud de contrats » et lieu de conflits entre les acteurs, et l'autre, utilisant le prisme des théories sociologiques néo-institutionnelles pour éclairer les stratégies d'image et de légitimation.

Pour mieux saisir l'apport des théories économique sur les questions de la RSE, il nous semblait important de nous intéresser à la grille de lectures des diverses approches théoriques de la RSE développée par Brabet⁷². Dans une perspective chronologique, l'auteur distingue trois lecteurs théoriques de la RSE. Après une lecture théorique des visions néoclassiques et contractuelles de la RSE, nous nous focaliserons sur l'une des approches dominantes en matière de RSE, constitue également un prolongement des interprétations contractuelles, la théorie des parties prenantes. Cette progression logique va permettre aussi de mettre en évidence les liens entre ces approches et leur conception de la RSE.

Dans le but de diversifier notre recherche, il nous a semblé utile de compléter ces orientations théoriques par deux courants de recherche institutionnalistes mobilisés de manière croissante en sciences de gestion, et par ailleurs sur la thématique qui nous intéresse : la théorie de la régulation et l'économie des conventions. Approches théoriques francophones relativement récentes, nous nous attacherons à souligner les principaux apports de ces lectures institutionnalistes de la RSE. L'objet de ce chapitre est de proposer une revue de littérature exhaustive sur les recherches théoriques en matière de RSE, ainsi que sur certains chercheurs dont les travaux restent centraux dans le domaine de la RSE. Pour mieux rendre compte des différentes phases d'élaboration théorique de la RSE qui s'est peu à peu construit à l'intérieur des sciences de gestion nous avons utilisé plusieurs filtres théoriques de façon à avoir une vision adaptée au concept polysémique et complexe de la RSE.

⁷²Brabet Julienne. « Responsabilité sociale de l'entreprise ». *Entreprise éthique* N°19, octobre, 2003.p.3

SECTION 1 : L'émergence de la RSE

«Aujourd'hui, la mondialisation, ça ne marche pas. Ça ne marche pas pour les pauvres du monde. Ça ne marche pas pour l'environnement. Ça ne marche pas pour la stabilité de l'économie mondiale»⁷³. Cette postface du livre de Joseph E. Stiglitz que nous avons choisie d'ouvrir le débat sur la RSE, et d'expliquer en grande partie les causes de l'émergence de la notion de la RSE. Cette dernière, constitue un progrès pour la société car elle représente un thème essentiel dans les réflexions sur la régulation de la mondialisation. On peut alors penser que ce concept représente une voie de conciliation entre l'éthique et l'économie au sein de la firme².

La mondialisation et les progrès technologiques ont contribué à bâtir le succès des grandes entreprises multinationales. C'est au nom de cette réussite que sont émergées de multiples scandales : financiers (Enron, Worldcom...), écologique (catastrophe nucléaire de Chernobyl, Erika...), problèmes sociaux (pauvreté, le chômage...etc). La mise en cause des entreprises dans l'explication des problèmes environnementaux et sociaux a conduit à l'affirmation d'une responsabilité des entreprises à l'égard de l'environnement et de la société en général. La plupart des gouvernements ont rapidement compris qu'aucun effort dans le sens du DD ne pourra se faire, sans la totale implication des principaux consommateurs de ressources humaines et naturelles : les entreprises.⁷⁴ Ainsi, la RSE est devenue un thème essentiel dans les réflexions sur la régulation de la mondialisation.

1.1. Les facteurs de développement de la RSE

Ces facteurs ont pris naissance suite aux effets du mode de production capitaliste. Ce dernier a produit deux dégradations majeures simultanées⁷⁵.

- Le premier facteur est d'ordre social

Malgré un accroissement considérable des richesses produites, la pauvreté et la misère ne reculent pas dans le monde : il y a toujours 1,3 milliard d'êtres humains qui ne disposent que de l'équivalent de moins d'un dollar par jour, autant n'ont pas accès à une eau potable et aux soins les plus élémentaires. Plus de 850 millions sont analphabètes, 800 millions sont sous-

⁷³ Joseph E. Stiglitz « la grande désillusion ». Traduit de l'anglais Américain par Paul Chemla, New work. 2003.

⁷⁴ESSID Moez : « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE». Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris-Sud, faculté Jean Monnet, 2009.p.3

⁷⁵ Jean-Marie Harribey : « Le développement durable est-il soutenable ? », Séminaire de l'OFCE – 18 juin 2002.p.1

alimentés, au moins 100 millions d'enfants sont exploités au travail, et, durant les quatre dernières décennies, les inégalités entre les 20% les plus pauvres et les 20% les plus riches sont passées de 1 à 30 à 1 à 80⁷⁶.

En plus, nous constatons une montée de l'iniquité dans la répartition des richesses. L'abîme entre pays riches et pays pauvres ne cesse de se creuser. Un nombre croissant d'êtres humains ne peut répondre aux besoins essentiels. Au sein même des pays développés, on observe une montée de l'inégalité et de l'exclusion. Ces inégalités mondiales (entre les citoyens du monde) résultent de l'effet combiné des inégalités entre pays et des inégalités internes. En Europe, 79 millions de personnes vivent en deçà du seuil de pauvreté et cela représente 16 % de la population européenne.⁷⁷ La pauvreté dans les pays les moins avancés (PMA) demeure principalement caractérisée par son omniprésence et sa persistance⁷⁸: en 2007, 53 % de la population vivaient avec moins de 1,25 dollar par jour, et 78 % avec moins de 2 dollars par jour. L'incidence de l'extrême pauvreté était beaucoup plus élevée dans les PMA africains (59 %) que dans les PMA asiatiques (41 %). Si l'on prend le seuil de pauvreté de 2 dollars par jour, l'écart est moins marqué : 80 % dans les PMA africains et 72 % dans les PMA asiatiques.

- **Le deuxième facteur est d'ordre environnemental**

Cette dégradation majeure concerne la nature et les écosystèmes gravement menacés par l'épuisement de certaines ressources non renouvelables et par des pollutions de toutes sortes. L'origine de cette crise écologique est liée au mode de développement capitaliste, dont la légitimité était assurée par l'idéologie selon laquelle la croissance de la production et de la consommation était synonyme d'amélioration du bien-être de tous les habitants de la planète.

Aujourd'hui encore, l'euphorie financière et les dérives spéculatives ont plongé le monde dans une crise sans précédent. On assiste à des crashes qui remettent en cause la croissance économique; les faillites en chaîne d'institutions continuent de s'abattre sur la planète financière; la première en date celle de juillet 2007 avec la Bear Stearns, première victime des Subprimes (prêts hypothécaires), et depuis, la liste ne cesse de

⁷⁶ Jean-Marie Harribey : « La lourdeur insoutenable du développement capitaliste », Les dossiers de La Pensée, « Penser les crises », Paris, Le Temps des cerises, 2013, p. 107-130

⁷⁷ Année européenne de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, 2010

⁷⁸ Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement CNUCED : « Contribution potentielle de la coopération Sud-Sud à un développement équitable et durable » Rapport 2011 sur les pays les moins avancés, Genève, 2011

s'allonger. Juan SOMAVIA, directeur général du bureau international du travail l'OIT a déclaré à ce propos que la crise financière à augmenter le chômage passant de 190 millions de personnes en 2007 à 210 millions de personnes fin 2009⁷⁹.

M. M. NIKULÁS Hannigan, Président de la Commission du développement social des nations unies, déclare que 1% de personnes les plus fortunées détenaient 82% des richesses générées dans le monde en 2017, tandis que les 50% de la population la plus défavorisée, soit 3,7 milliards de personnes, n'ont vu aucune augmentation de leur « richesse⁸⁰ ». Jacques DIOUF, directeur général de l'agence de l'ONU pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a annoncé que le nombre de personnes sous-alimentés est passé en 2008 à 963 millions, augmentant de 40 millions par an en raison de la flambée des prix alimentaires⁸¹.

Ces deux dégradations majeures ont montré le manque de régulation sociale de cette mondialisation des marchés. Comme l'a soulevé le philosophe Charles TAYLOR : « notre époque est caractérisée par la grandeur et la misère. L'efficacité de nos technologies, nos organisations et nos pratiques de gestion ont permis des progrès gigantesques et un accroissement de richesse dans de nombreux pays. Ces progrès ont cependant engendré des problématiques majeures en termes de dignité humaine, de justice sociale, de conditions de travail, d'accès à l'emploi, de répartition de la richesse, de risque technologique et de viabilité écologique ⁸² ».

Aujourd'hui, les entreprises évoluent désormais à l'échelle des continents ; elles tissent entre elles des relations commerciales et financières de plus en plus complexes, restructurent leurs activités et délocalisent de nombreuses activités vers des zones à main d'œuvre « bon marché ». Les opinions publiques se sont progressivement inquiétées du manque de régulation sociale de cette mondialisation des marchés. Elles ont exprimé des attentes en direction des autorités publiques nationales et internationales et ont commencé, très progressivement, à se faire entendre. Les marchés financiers eux-mêmes ont ressenti le

⁷⁹<https://news.un.org/fr/story/2008/10/142132-la-crise-financiere-pourrait-entraîner-20-millions-de-chomeurs-de-plus-dans-le-monde>

⁸⁰ <https://www.un.org/press/fr/2018/soc4856.doc.htm>

⁸¹ Christophe Golay, « Crise et sécurité alimentaires : vers un nouvel ordre alimentaire mondial? », International Development Policy, Revue internationale de politique de développement, 2012.

⁸² Thierry C. PAUCHANT : « éthique et gestion de la décision », HEC Montréal - Chaire de management éthique, 2002. Disponible sur le site http://www.cmehec.org/english/etudiant/cours_mba

besoin de normaliser les pratiques des entreprises. Des fonds communs de placement à vocation éthique sont apparus en même temps que des agences de rating social sensées éclairer les agents économiques sur la réalité des pratiques sociales des entreprises où ils investissent leur épargne. Beaucoup de grandes entreprises ont également commencé à soigner leur communication sur le sujet⁸³.

1.2. Ethique dans l'entreprise

La question d'éthique est entrée, depuis la fin des années 80, dans le champ de l'actualité grâce à l'attention de différents champs disciplinaires : l'économie, la sociologie, la philosophie et même la politique. L'éthique est devenue, en occident, un enjeu majeur dans les entreprises pour le développement économique mondial. Les récents scandales financiers, à l'image de ceux d'Enron ou Worldcom aux Etats-Unis, et de Parmalat, en Europe, qui ont ébranlé le monde économique au début des années 2000, ont le mérite d'avoir réveillé les consciences et bousculé les prérogatives du monde économique sur ses possibilités d'action. Aux yeux de la société, l'entreprise se doit désormais d'être un modèle d'honnêteté pour assurer la pérennité de son activité et développer des relations durables avec l'ensemble de ses partenaires.

L'éthique des affaires est devenue une piste de réflexion majeure quant à la pérennité de l'entreprise et des activités économiques avant de devenir une problématique majeure dans les années 2000 face à la recrudescence des scandales financiers et des comportements à l'encontre des principes éthiques basiques⁸⁴. Les entreprises ne sont pas seulement guidées par l'analyse de ce qui est mais aussi par la prise en compte, souvent implicite et confuse, de ce qui leur paraît «devoir être». C'est ici qu'intervient la dimension éthique. L'engouement pour l'éthique n'est pas dû au hasard mais aux nécessités du moment et à l'évolution des modes de pensée des dirigeants.⁸⁵

La réflexion éthique en entreprise est au cœur des contradictions entre les logiques économiques et sociales. C'est une réflexion concernant la responsabilité de l'entreprise vis-

⁸³ Jean-Pierre Segal, André Sobczak et Claude-Emmanuel Triomphe : « La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail », rapport de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003. www.eurofound.eu.int.

⁸⁴ Sarah Prospere : « Ethique des affaires : mythe et réalité ». Groupe ESC Toulouse Business School, Toulouse, 2006.p.6

⁸⁵ Samuel MERCIER : « une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes Entreprises », thèse de doctorat es science de gestion, université Paris IX Dauphine, 1997.

à-vis des acteurs internes et externes. Cette notion de responsabilité évoque l'obligation de justifier tout acte ou décision en fonction de normes morales et de valeurs. L'éthique dans l'entreprise revêt donc un intérêt hautement stratégique, elle est devenue une nouvelle dimension de la politique d'entreprise. Le domaine de l'éthique en entreprise est un sujet sensible et transversal : il touche à des thèmes d'actualité tels que le rôle du gouvernement d'entreprise, la lutte contre la corruption, la recherche de la qualité ou la notion d'entreprise citoyenne.

Pour certains, parler d'éthique en gestion est une absurdité. Le monde des affaires n'obéit qu'à la loi du profit et est exempt d'interrogations éthiques. Pour d'autres, on ne peut avoir d'éthique appliquée : l'économie et les affaires devraient simplement être soumises aux mêmes normes que toute autre activité sociale. Cependant, de plus en plus d'universitaires et de professionnels s'intéressent à la réflexion éthique appliquée à l'entreprise. Les entreprises sont tenues, de plus en plus, de justifier leurs moyens d'action et la finalité de leurs activités. L'étude de la relation entre moyens employés et les fins visées fait donc apparaître une préoccupation d'ordre éthique. Nous avons toujours tendance à considérer éthique et morale comme synonyme mais en réalité l'éthique et la morale deux termes concurrents :

La morale évoque des règles précises voire codifiées, édictées par une autorité externe et qui s'imposent aux consciences et aux comportements. Tout être doit respecter certaines normes de la société avec laquelle il poursuit ses activités. C'est un contrat tacite qui le lie à la communauté sous peine d'en être exclu ou être réprimandé⁸⁶. Le respect de ces normes lui confère le droit et la légitimité d'être reconnu comme membre de cette communauté et d'en devenir une partie prenante. Il en va de même des entreprises qui évoluent au sein d'un système économique et d'une communauté. **L'éthique**, au contraire, est perçue comme un dynamisme personnel, une préoccupation globale et créative de donner sens à ce que l'on fait, de choisir en conséquence ses valeurs et ses priorités, d'y conformer sa pratique⁸⁷.

⁸⁶ GIASSON Michelle, Angelica Imperator de Paula : « de la responsabilité sociale au bilan socio-coopératif des caisses Desjardins ». Maîtrise en gestion du développement des coopératives et des collectivités. Université Sherbrooke, 2008.

⁸⁷ Samuel MERCIER : « une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris ix dauphine, 1997.

En ce qui concerne la **déontologie**, on peut la définir comme un "ensemble de règles dont se dote une profession, ou une partie de la profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles". Si l'on admet que les trois termes sont des éléments qui découlent l'un de l'autre, "*la morale, science du bien et du mal, permet de dégager une éthique qui est un art de diriger sa conduite, son comportement, qui s'exprime dans les principes guidant les aspects professionnels de ce comportement : la déontologie*⁸⁸". Dans ce qui suit nous intéresserons à la notion de l'éthique dans l'entreprise.

L'engouement pour la réflexion éthique concerne plus spécifiquement les grandes entreprises. Plus une organisation devient complexe, plus le maintien de sa cohésion devient un enjeu important. Jusqu'à présent, les entreprises s'appuyaient essentiellement sur une forte culture implicite. Or, la diversité des collaborateurs devient trop grande pour que cela soit suffisant. Il est donc nécessaire de poser les bases d'une éthique commune et explicite.

Dans un certain sens, l'éthique s'impose à chacun, cela agit comme une instance inconsciente régulatrice de l'individu. Une entreprise étant un groupement d'individus qui entretiennent des relations entre eux et avec l'extérieur, est donc également régit par une certaine éthique. Néanmoins, l'éthique dans l'entreprise concerne bien des aspects : la bonne gouvernance, la bonne gestion, le rôle de l'entreprise, sa responsabilité, sont autant de points influencés par la notion d'éthique. Il est alors possible, lorsque l'on parle d'éthique de l'entreprise, de ramener cette notion d'éthique aux activités de gestion. L'éthique dans l'entreprise est donc la manière dont la direction de l'entreprise va gérer la société. Cela dans le but que les activités de cette dernière s'inscrivent dans un cadre moral accepté par chacun⁸⁹. Dans le monde des affaires et dans le milieu académique des sciences de la gestion, éthique et la responsabilité sociale sont présentées comme une réponse aux enjeux socio-économiques contemporains⁹⁰. La RSE est d'ailleurs considérée comme «la reconfiguration contemporaine d'une question récurrente depuis l'avènement du capitalisme : celle des rapports entre éthique et l'économie»⁹¹.

⁸⁸ MERCIER Samuel : « L'éthique dans les entreprises », les fiches de lecture de la chaire D.S.O, DESS, 2001

⁸⁹ François-Régis MAHIEU : « éthique et développement durable l'éthique dans l'entreprise ». Master Développement durable. Centre d'études et de recherches sur le développement international (CERDI), 2011.p.1

⁹⁰ Corinne Gendron : « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ». Cahiers du CRISES Collection "Working Papers", février 2000.

⁹¹ Salmon, 2005, p. 202.

L'éthique, lorsque elle est bien formalisée au sein de l'entreprise peut s'avérer devenir un avantage concurrentiel décisif pour la firme. En effet, la formalisation des valeurs de l'entreprise, la création de chartes éthiques, codes de conduite, ou tout autre document dans lequel l'entreprise affiche les valeurs qu'elle défend, ses croyances et principes contribue directement à l'adhésion des employés, à leurs motivation⁹². Les salariés de l'entreprise auront en effet beaucoup plus d'incitations positives si l'organisation pour laquelle ils travaillent partage et communique ouvertement sur des valeurs communément acceptées et partagées par eux-mêmes et par la société.

1.3. Qu'est-ce que la responsabilité sociale des entreprises ?

Afin de mettre de l'ordre dans le débat sur les fondements conceptuels de la RSE, il est important de procéder à la définition de la RSE. Cette définition est extrêmement nécessaire pour une analyse pertinente du sujet. Plusieurs chercheurs ont tenté depuis une cinquantaine d'années de fournir des définitions du concept sans pour autant qu'un consensus ne se dégage (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; McGuire, 1963 ; Jones, 1980 ; Friedman, 1962 ; Manne, 1972 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000. Malgré les multiples recherches sur le domaine de la RSE on est loin d'un consensus quant à la définition de ce qu'est la RSE et ce que sont ses dimensions. Le seul consensus qui existe, plus particulièrement chez les chercheurs, est la reconnaissance de son caractère flou et confus. Donner au concept de la RSE une définition exacte est un exercice aussi complexe que périlleux. La revue de la littérature permet de relever que plusieurs définitions sont attribuées aujourd'hui à la RSE.

Définition 1 : Selon la définition qu'en donne la Commission Européenne, la RSE est « *l'intégration volontaire* par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes»⁹³.

Définition 2 : Selon les Nations Unies, la RSE consiste pour les entreprises à « adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption⁹⁴ ».

⁹² Mercier, op.cit., 2000

⁹³ Communication de la commission européenne du 22 mars 2006

⁹⁴ Le pacte mondial des nations unies, 2000

Définition 3 : Pour l'OCDE⁹⁵, « on attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et, dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi ». La RSE est une contribution positive que les entreprises peuvent apporter au progrès économique et environnemental et social, en réduisant au minimum les difficultés que leurs opérations peuvent engendrer, en particulier dans des domaines tels que les droits de l'homme, les relations du travail, l'environnement, la lutte contre la corruption et la protection des consommateurs.⁹⁶

Définition 4 : La norme ISO 26000 définit la responsabilité sociétale d'une organisation comme, la maîtrise par celle-ci : des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement. Traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations⁹⁷.

Différentes définitions de la notion de RSE se sont succédées gardant globalement en commun l'idée que la RSE réfère aux obligations d'une firme envers la société ou plus spécifiquement envers les parties prenantes de cette firme, c'est-à-dire ceux qui sont affectés par la politique et les pratiques de cette dernière. Selon Freeman « Les contours de la notion de la RSE semblent aujourd'hui assez bien dessinés : elle se caractérise par une prise en compte des préoccupations managériales, sociales et environnementales, une démarche intentionnelle allant au-delà des obligations légales et des conventions collectives, un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise ; un engagement à une certaine transparence⁹⁸ ».

Deux caractéristiques fondamentales de la RSE se dégagent de cette définition :

- Le caractère volontaire lié à la mise en place d'actions et de pratiques relevant du domaine de la RSE ;
- La dimension interactionniste avec les différentes parties prenantes.

⁹⁵ www.ocde.org

⁹⁶ Michel Doucin, Marine Sery « la responsabilité sociale des entreprises : l'engagement de la France ». Ministère des Affaires Etrangères et Européennes, Octobre 2010.p.18

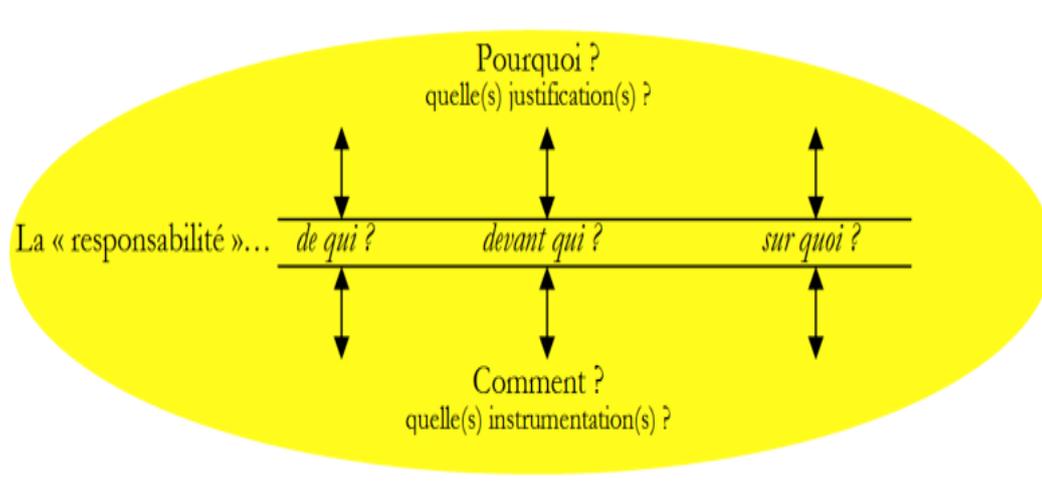
⁹⁷ Michel Doucin, Marine Sery : op, cit.p.4.

⁹⁸ Daniel Labarone : « Responsabilité sociale des entreprises en Algérie, Le cas d'une entreprise publique algérienne », colloque international PME Maghrébines : facteur d'intégration régionale, 27-28 Mai 2009.p.1

Cette différence dans la représentation de la RSE provient tout d'abord de la diversité des acteurs impliqués. C'est pourquoi aucun consensus n'est encore apparu. Il semblerait en effet que l'absence d'un sens commun de la RSE proviendrait d'une divergence d'intérêts de la part des différents acteurs. Il existe différentes manières de traduire l'action individuelle en action collective (de la responsabilité personnelle à la responsabilité en entreprise)⁹⁹. Derrière chaque mot qui constitue la RSE se cachent débats et conflits, à commencer par sa définition jusqu'aux modalités de son application.

La question qu'on se pose est pourquoi les entreprises devraient-elles être socialement responsables ? Responsable de quoi et jusqu'où ? Par rapport à qui ? Les dirigeants sont-ils les « agents » des actionnaires ou des parties prenantes ? Pourquoi intégrer les attentes des parties prenantes dans les décisions de l'entreprise ? La stratégie de la RSE, nourrit-elle la performance économique d'entreprise ? Comment appliquer la RSE ? Par la prédominance de la loi ou des *minima* légaux ? Ce dilemme est toujours d'actualité. La figure suivante représente les différentes exigences de la RSE. La figure suivante illustre ces différentes interrogations.

Figure 3 : Les axes de délimitation du devoir de responsabilité sociale des entreprises



Source : Jean-Pierre Chanteau « L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise : éléments de méthode institutionnaliste », Revue de la régulation et diversité du capitalisme, Numéro n°9, 2011, p. 28

⁹⁹Carlot Salomé, op.cit.p.149

Section 2 : Les courants de recherche sur la RSE

La réflexion éthique en entreprise est au cœur des contradictions entre les logiques économiques et sociales. Pour certains, parler d'éthique en gestion est une absurdité. Le monde des affaires n'obéit qu'à la loi du profit et est exempt d'interrogations éthiques¹⁰⁰ : « les affaires sont les affaires ». Pour d'autres, on ne peut y avoir d'éthique appliquée : l'économie et les affaires devraient simplement être soumises aux mêmes normes que toute autre activité sociale. C'est une réflexion concernant la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des acteurs internes et externes. Cette notion de responsabilité évoque l'obligation de justifier tout acte ou décision en fonction de normes morales et de valeurs.

En effet, le fondement théorique de ce concept se structure autour de trois grandes écoles : la Business ethics, la Business and Society et la Social issue management¹⁰¹. La plus importante c'est l'école américaine du Business Ethics, qui vise à créer des codes moraux au sein de l'entreprise. L'école allemande vise à une éthique collective : les salariés comme les dirigeants sont concernés. Il leur est nécessaire d'établir un consensus. L'école française est considérée comme une école « critique » vis-à-vis de la viabilité du concept d'éthique de l'entreprise¹⁰².

Le recours à des questions de RSE évoque souvent un retour à la moralité ou à un contrat explicite ou implicite avec la société. Ainsi, dans la perspective de l'approche moraliste, la RSE dérive directement de la responsabilité morale de l'entreprise : l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire; alors que l'approche contractuelle suppose quant à elle que « l'idée principale de la RSE vient du fait que l'entreprise et la société sont en interaction et pas des entités distinctes, ainsi, la société a certaines attentes sur l'activité et le comportement approprié de l'entreprise¹⁰³ ».

¹⁰⁰Violeta Bajenaru-Declerck : « La diffusion du concept de développement durable », *Géoéconomie*N°49, 2009, p. 77-94.

¹⁰¹Gendron Corinne, Lapointe Alain., Turcotte Marie-France : « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Industrial Relations*, Vol.59, n°1, Hiver/Winter, 2004, p.73-100.

¹⁰²Jean-Pascal Gond, Mullenbach Astrid : « Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises » in www.seminar.hec.ulg.ac.be. 2003. p.36-59

¹⁰³ Donna J. Wood: « Corporate Social Performance Revisited », *the Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, 1991, pp. 691-718.

2.1. Les Grands courants de recherche anglophone en RSE

Les travaux anglo-saxons sur la RSE se divisent en plusieurs approches. Si plusieurs auteurs en proposent une typologie nous choisissons ici la typologie des courants de recherche formulée par Gendron (2000)¹⁰⁴ qui retient trois courants majeurs : Business Ethics, Social Issue Management et Business and Society. Chaque courant promeut une logique et une argumentation propres.

-Le courant de recherche «*Business Ethic* » ou courant «moraliste-éthique» : Cette approche attribue à la firme un statut d'agent moral, capable de distinguer le bien et le mal, par analogie avec une personne humaine¹⁰⁵. La RSE est basée sur une analogie entre celle-ci et la responsabilité individuelle.

La conception « éthique » est héritée du paternalisme d'entreprise du XIXe siècle. Fondée sur des valeurs morales et religieuses, elle a vu le jour aux États-Unis dans les années 1950. Elle fait appel à l'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise : l'entreprise qu'on assimile à un « être moral » doit faire le « bien ». Les mesures de bienfaisance qui sont le résultat de démarches volontaires constituent ainsi le corollaire de la responsabilité individuelle et ont pour but de corriger les dysfonctionnements du système économique, censé apporter le bien-être matériel au plus grand nombre. Les actions sociales des entreprises sont donc en général situées « hors business », financées par des fondations extérieures aux activités des entreprises¹⁰⁶.

Cette vision est contestée de moment qu'elle s'attaque sur la notion de personnalité morale de l'entreprise et d'oublier la relation de réciprocité entre l'entreprise et la société. Il nous semble impossible de considérer qu'une entreprise peut être considéré comme disposant d'une morale, d'une éthique, d'une conscience au même titre qu'une personne physique, puisse juger de ce qui est bien ou mal.

¹⁰⁴Gendron Corinne : op. cit. p.9

¹⁰⁵Michel Capron, op, cit. p.11

¹⁰⁶Michel Capron et Pascal Petit, op. cit. p.4

-Social issue management : une vision pragmatique de la RSE

Cette école est qualifiée de courant utilitaire en raison de l'absence de remise en cause de la finalité capitaliste de l'entreprise au sein de la société.¹⁰⁷ Pour l'entreprise, il s'agirait donc d'assumer les conséquences et les risques de son activité en s'efforçant de les anticiper (et non plus d'en réparer les dommages, comme dans la conception « éthique »). Elle suppose donc que les objectifs sociaux et environnementaux soient intégrés au même titre que les objectifs économiques dans le cœur de métier de l'entreprise. Ce courant propose de fournir aux gestionnaires des outils pour améliorer la performance des entreprises, en tenant compte des attentes exprimées par différents acteurs de la société.

Cette vague utilitariste apparaît au moment où commencent à s'épuiser les gains de productivité du modèle fordien. Les auteurs en management tentent de prouver qu'il existe un lien positif entre la performance sociale et la performance financière sans que la démonstration puisse être apportée de manière irréfutable (Allouche, Laroche, 2005 ; Orlitzky *et alii*, 2003). Ce discours appelé business case constitue donc l'argumentaire économique censé inciter les chefs d'entreprise à concevoir et mettre en œuvre des stratégies de la RSE dans leurs entreprises afin d'y trouver un avantage compétitif. Par ailleurs, il est jugé que c'est le courant le mieux ancrée dans la réalité concrète des entreprises. La croyance que l'éthique est essentielle à la réussite commerciale est symbolisée par des slogans du type "**Ethics Pays**" ou "**Ethics is good business**". L'approche utilitaire s'appuie sur trois arguments¹⁰⁸ :

- Une stratégie de responsabilisation de l'entreprise permet à l'entreprise d'anticiper et de contrer certains développements législatifs ;
- L'entreprise socialement responsable peut profiter des opportunités offertes par le marché ;
- Un comportement socialement responsable peut procurer à l'entreprise un avantage compétitif.

¹⁰⁷ Emmanuelle Champion, Manon Lacharité et Corinne Gendron : « Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative », Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ÉSG-UQÀM, Recueil de textes CÉH/RT-01-2002.p.11

¹⁰⁸ Robert-Demontrond P, Duong Q.L : « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du colloque Le management face à l'environnement socioculturel, Université Saint Joseph et CIDEGEF, Beyrouth. 2004, p.6.

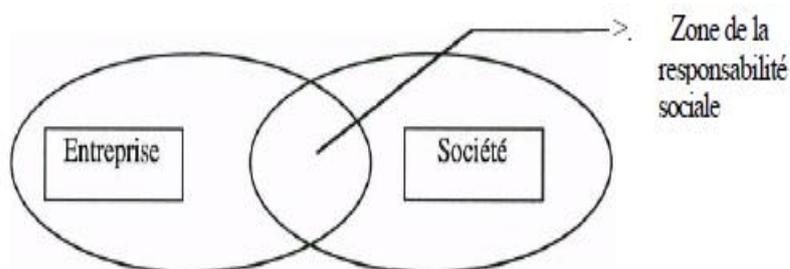
-Business and Society: le courant contractual.

Dans cette approche, la société et l'entreprise sont inter-reliées, la société est perçue comme ayant des attentes envers les entreprises, et ce à trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel, chaque niveau étant rattaché à un principe, respectivement la légitimité, la responsabilité et enfin l'éthique.

Le courant « Business and Society » estime qu'il n'existe pas de cloison étanche entre l'entreprise et la société et que les deux sont en interrelation. L'entreprise est encadrée dans la société ; elle entretient avec elle des relations qui ne sont pas exclusivement marchandes ; il en résulte un contrat social entre l'entreprise et la société, d'où découle un contrôle social de la part de la société qui peut toujours sanctionner une entreprise «désobéissante».

Les finalités de l'entreprise sont à l'intersection de la logique économique et sociale. En vertu de contrat social, la société reconnaît l'entreprise comme agent et lui donne l'autorité de posséder et d'utiliser les ressources naturelles ainsi que d'embaucher les employés. En contrepartie, l'entreprise doit au moins procurer autant d'avantages que de bénéfices à la société. Il conclut que le but de l'entreprise productive est d'améliorer le bien-être de la société à travers la satisfaction des intérêts du consommateur et du travailleur, tout en minimisant ses répercussions négatives. Le schéma ci-dessous montre l'interdépendance de deux systèmes : entreprise et société.

Schéma 1 : Le modèle de Preston et Post



Source : Corinne Gendron : « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ». Cahiers du CRISES Collection "Working Papers", février 2000.p.35

L'intérêt de ce modèle réside dans le fait qu'il permet d'analyser les différences, les conflits et les compatibilités potentielles entre les buts de la micro-organisation et ceux de la société globale.

2.2. Les théories économiques des organisations comme grilles de lecture de la RSE

Les théories économiques des organisations proposent une grille de lecture intéressante des grandes réflexions théoriques sur la RSE. Nous présenterons trois grands courants de recherche en RSE¹⁰⁹ : les interprétations contractuelles, l'approche par les parties prenantes, et enfin pour terminer sur une compréhension plus institutionnaliste de la RSE dans laquelle nous aborderons brièvement deux approches : l'approche par la théorie de la régulation et l'économie des conventions. Bien entendu, cette revue ne se veut pas exhaustive de nombreuses approches théoriques possibles en matière de RSE existe. Un exercice d'une telle ampleur, au-delà de sa difficulté de recenser de manière complète l'ensemble des théories mobilisables sur le sujet, nous ferait très certainement perdre de vue l'objectif d'introduction de notre travail de recherche.

2.2.1. Des économistes néoclassiques aux nouveaux classiques : une vision restrictive de la RSE

Pour Milton Friedman et les économistes de l'école de Chicago, la RSE, au-delà de ses responsabilités pénales, ne s'exerce que par les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité pour les actionnaires. L'idée même d'imposer une responsabilité à l'entreprise au-delà de la maximisation des profits à l'égard des actionnaires, est néfaste. Les tenants du libéralisme néoclassique considèrent en effet l'intervention étatique comme inefficace voire nuisible. Dans un cadre favorable à l'autorégulation du marché, l'imposition de contraintes supplémentaires, d'une responsabilité accrue pour les défenseurs des libertés économiques est perçue comme négative voire nuisible.

En effet, lorsque l'entreprise respecte sa responsabilité à l'égard des actionnaires, elle n'a pas à étendre cette responsabilité¹¹⁰. Dans les éventuels cas où l'autorégulation par le marché ne serait pas suffisante, l'intervention étatique représente alors le moyen de rectifier

¹⁰⁹Brabet Julienne : « Responsabilité sociale de l'entreprise ». Revue n°19 Entreprise éthique in Manuela PASTORE-CHAVÉROT : « les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence analyse des discours des entreprises du CAC 40 », Université Paul Verlaine de Metz, 2001.p.89

¹¹⁰Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise. : « Mythes et réalités de l'entreprise responsable ».Paris: La Découverte, 2004.p.140

les externalités négatives dues aux activités des entreprises. En ce sens, cette vision libérale ou néoclassique de l'économie véhicule une responsabilité de l'entreprise plutôt restrictive, uniquement dirigée vers la maximisation des profits, dans un cadre de concurrence pure et parfaite et de rationalité totale des agents¹¹¹.

L'intégration des préoccupations environnementales et sociales à la responsabilité de l'entreprise, dans une vision néoclassique, passe par la démonstration que cette intégration se traduit par une amélioration de la rentabilité, ce qui n'a pas pu encore être clairement démontré dans la littérature¹¹². Pour inscrire la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, il faut donc démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales. De nombreuses études empiriques ont cherché à établir ce lien, mais aucun consensus n'a pu, jusqu'à ce jour, être dégagé : sur 51 études s'étalant sur 25 ans, 20 ont montré une corrélation négative, 22 une corrélation positive et 9 sont restées sans conclusion¹¹³. Dans le but de dépasser les limites et critiques faites à cette vision néoclassique, ont été développées plusieurs approches que nous nommerons « interprétations contractuelles »¹¹⁴.

2.2.1.1. Les théories contractuelles de la firme comme dépassement des limites de la vision néoclassique

Les théories contractuelles constituent des avancées majeures dans l'appréhension de la firme et ses relations avec son environnement. Il est important dans cette vision contractuelle de la firme de revenir sur trois approches théoriques : **théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction**. Néanmoins, et malgré les efforts de dépassement des limites néoclassiques d'appréhension de la firme, subsistent plusieurs faiblesses. L'incomplétude des concepts proposés pour appréhender la firme (contrats, droits de propriété ou coûts de transaction) et des mécanismes de limitation des comportements opportunistes.

¹¹¹Tarik EL Malki : « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc ». Thèse de doctorat es sciences économiques université AIX-Marseille, 2010.p 29

¹¹² Judith Saghroun, Jean-Yves Eglem« À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers », Comptabilité - Contrôle -Audit 2008, p.4

¹¹³Michel Capron, op, cit. p.12

¹¹⁴Manuela PASTORE-CHAVEROT : op.cit.p.93

A- La théorie des coûts de transaction

Dans une perspective chronologique, nous débuterons par les apports de Coase pour ce qui deviendra la théorie des coûts de transaction, et qui jette les bases des interprétations contractuelles. Dès 1937, dans «*The Nature of the Firm*¹¹⁵» Coase s'interrogeait sur les raisons de l'existence de la firme. Il explique l'existence de la firme par l'imperfection du marché : en illustrant que le recours au marché, et la coordination par les prix, engendrent des coûts. Le recours au marché, notamment dans un environnement incertain, peut en effet engendrer un processus coûteux de recherche. Les transactions étant donc génératrices de coûts, le recours à l'entreprise est alors justifié dans le cas où les coûts internes sont inférieurs aux coûts de recours au marché. Le recours à la firme sera alors privilégié tant que celui-ci n'engendre pas de «déséconomies d'échelle» du fait de la concentration croissante de la production¹¹⁶. L'entreprise est alors « *un mode de coordination économique alternatif au marché* »¹¹⁷ visant à limiter ce que Williamson appellera plus tardivement « coûts de transactions ». Williamson intègre à ses réflexions le concept de rationalité limitée des agents. Considérant la complexité de l'environnement, la rationalité totale des agents semble remise en cause. Cette dimension est intégrée dans les travaux de Williamson, qui revient sur les aspects majeurs d'asymétries d'informations et d'incomplétude des contrats.

B- La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété tente de proposer un cadre d'analyse prolongé par la théorie de l'agence. Toute relation entre les agents se traduit par un échange de droits de propriétés. Ces derniers, caractérisés par leur exclusivité et leur transférabilité, et structurés de manière spécifique dans la firme, présente intégralement une fonction incitative. En effet, selon les tenants de cette approche théorique, « un bon système de droits de propriété est celui qui permet de profiter des avantages de la spécialisation et du fait que les agents ne détiennent pas les mêmes informations et connaissances, ce qui assure un système efficace d'incitation »¹¹⁸. Néanmoins, il semble difficile d'aboutir à une définition complète des droits de propriété. L'incomplétude des droits de propriété est par conséquent également susceptible d'entraîner des comportements déviants chez les agents.

¹¹⁵Coase Ronald Harry: «The Nature of the Firm » New Series, 1937, pp. 386-405. [http:// www.jstor.org](http://www.jstor.org)

¹¹⁶Coase Ronald Harry. «The institutional structure of production ». The American Economic Review, N°82, 1992, p. 713-719.

¹¹⁷Weinstein Olivier : «L'entreprise dans la théorie économique ». Les Cahiers Français vol 1. n°345. 2008. p. 94

¹¹⁸Weinstein Olivier, op. cit.p. 92

C- La théorie de l'agence

Cette théorie définit l'entreprise comme un «nœud de contrats» entre les individus¹¹⁹. Chaque contrat se matérialise par un transfert de droits de propriété, les divergences d'intérêts individuels amènent forcément à des conflits générateurs de coûts d'agence, tels par exemple des coûts de surveillance, réduisant les gains escomptés. Par ailleurs, tout comme pour la théorie de droits de propriété, le problème principal-agent peut, dans le cadre de divergence d'intérêt et d'asymétrie informationnelle, se traduire par un comportement opportuniste de l'agent, pour lequel le principal dispose de peu de moyens de contrôle. L'incomplétude contractuelle est par conséquent la faiblesse majeure de cette approche, la relation d'agence aboutissant à des comportements opportunistes peu compatibles avec la recherche d'efficience.

Selon Simon¹²⁰ l'individu est en mesure de se tromper, de procéder à des erreurs de jugement, et d'échouer quant aux buts préalablement fixés. En effet, l'idée que tout individu ne peut pas traiter l'ensemble des informations auxquelles il est exposé « chaque organisme humain vit dans un environnement qui produit des millions de bits d'informations chaque seconde, mais le goulot d'étranglement de l'appareil de perception n'admet certainement pas plus de 1000 bits par seconde et probablement moins »¹²¹. Le choix effectué par l'individu serait ainsi le plus satisfaisant compte tenu des informations dont il dispose. Lorsque l'individu ne dispose pas de l'information complète, il ne pourra pas forcément choisir la solution optimale, mais peut choisir la meilleure solution possible¹²².

Nous constatons, que ces cadres d'analyse ne sont pas les plus adaptés pour appréhender la RSE. En effet, comme le souligne Gendron¹²³ dans ses formulations les plus abouties sur la RSE suggèrent «une révision paradigmatique fondamentale de l'entreprise privée » celle-ci n'ayant plus pour seul objectif la maximisation du profit des actionnaires et de la « Share

¹¹⁹Michael C. Jensen, William H. Meckling : «Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership structure». Journal of Financial Economics. 1976. p 305-360

¹²⁰Simon Herbert : « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. ». Revue PISTES, Document n°5, Document disponible sur le site MCX-APC.1992. p.2

¹²¹Simon Herbert: « Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science». American Economic Review, 1959. pp. 253-283.

¹²²Parthenay Claude. « Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel ». Document de Travail CEPN.2005. p.3

¹²³Gendron Corinne, Vaillancourt Jean-Guy, Audet René : « développement durable et responsabilité sociale : de la mobilisation à l'institutionnalisation », Presses internationales Polytechnique, Canada, 2010.p.44

Value », mais la prise en compte de l'intérêt général dans une logique plutôt partenariale et qui inscrit l'entreprise dans une logique de prise en compte de l'intérêt général.

D- La théorie de la dépendance aux ressources

La théorie de la dépendance des ressources est basée sur l'hypothèse que les organisations sont contrôlées par leurs environnements. Ce dernier, constitue une contrainte de poids pour l'action organisationnelle¹²⁴. Les gestionnaires peuvent ainsi davantage anticiper les sources d'influence de l'environnement et envisager les façons de les contrebalancer en créant une « contre dépendance ».

Dans ce cadre, les actions et les résultats de l'entreprise dépendent fortement de l'influence de l'environnement ; par exemple pour avoir le droit de s'implanter dans une zone donnée et d'y prélever les ressources nécessaires à son activité (licence to operate), une entreprise doit, à la demande des autorités locales, y construire des infrastructures routières et sanitaires. La vulnérabilité d'une organisation provient de son besoin en ressources et du fait que ces ressources sont contrôlées par son environnement¹²⁵. Si des groupes fournisseurs de ressources se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Ces ressources sont relatives au capital financier mais aussi aux ressources humaines (attractivité pour le recrutement) ou aux clients (risque de boycott des consommateurs ou de cessation de commandes d'un client important si l'entreprise ne respecte pas les normes imposées par les clients). La théorie de la dépendance à l'égard des ressources inscrit la RSE dans la vision économique traditionnelle des finalités de la firme. Les entreprises s'engagent dans la responsabilité sociétale lorsqu'elles sont contraintes de l'assumer pour répondre aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources¹²⁶.

2.2.1.2. La théorie des parties prenantes

La théorie dite des parties prenantes ou théorie des stakeholders est très fréquemment mobilisée lorsque l'on s'interroge sur la thématique de la RSE. La théorie des parties prenantes propose une définition plus large des acteurs auxquels les dirigeants doivent rendre

¹²⁴ Bertrand Oberson : « Sociologie des organisations », 2009.p.3

¹²⁵Hatch Mary Jo., Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples, Bruxelles, De Boeck université, 2000, p. 91

¹²⁶Jean-Baptiste T. Foutchantse : « Sources de divergences des pratiques des entreprises multinationales en matière de responsabilité sociale et environnementale : cas des déchets d'emballages plastiques chez Total Côte d'Ivoire », Dess en Ethique Economique et Développement durable, 2008.

des comptes¹²⁷». L'objectif principal de la TPP est ainsi d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires. En matière de RSE, où il n'y a pas de solution toute faite, clé sur porte : il faut l'inventer ensemble¹²⁸. Il faut vraiment l'adhésion et le dialoguer avec toutes les parties concernées et d'associer un maximum de gens à la réflexion.

- **Origines et définitions du concept de partie prenante**

En 1984, le philosophe et mathématicien américain Robert Edward Freeman publiera le livre *Strategie Management : A Stakeholder Approach*, qui changera la face du management organisationnel. Le terme de « Stakeholder » traduit le plus souvent par l'expression «partie prenante » mais également par « partie intéressée », voire « ayant droit »¹²⁹.

Alors, le défi des décideurs est donc de réorienter leur façon de penser le processus managérial externe, dans le but de tenir compte des diverses parties prenantes. Il y a trois niveaux, dans le processus de management¹³⁰, où se reflètent les interrelations avec les parties prenantes. Le premier est le niveau rationnel, qui comprend l'élaboration des cartes des parties prenantes ainsi que de la détermination de leurs intérêts. Le second est le niveau processuel, c'est-à-dire une analyse du processus organisationnel en vue d'une adéquation avec l'environnement externe, qui comprend les parties prenantes. Le dernier niveau est le niveau transactionnel, qui est le reflet des interrelations entre les membres de l'organisation et les parties prenantes.

Afin d'intégrer ces « détenteurs d'enjeux », il sera nécessaire de procéder à leur identification, ainsi qu'à une hiérarchisation selon les notions centrales de pouvoir, de légitimité et de reconnaissance, avant de procéder aux modalités d'implication de ces partenaires dans la prise de décision. En ce sens, la théorie des parties prenantes véhicule une vision élargie de la gouvernance, rejoint complètement les enjeux de la RSE. Cela explique très certainement l'utilisation croissante du concept de partie prenante ou

¹²⁷ Freeman R.E: « strategic management: A stakeholder approach», Pitman, Boston, 1984.p.5

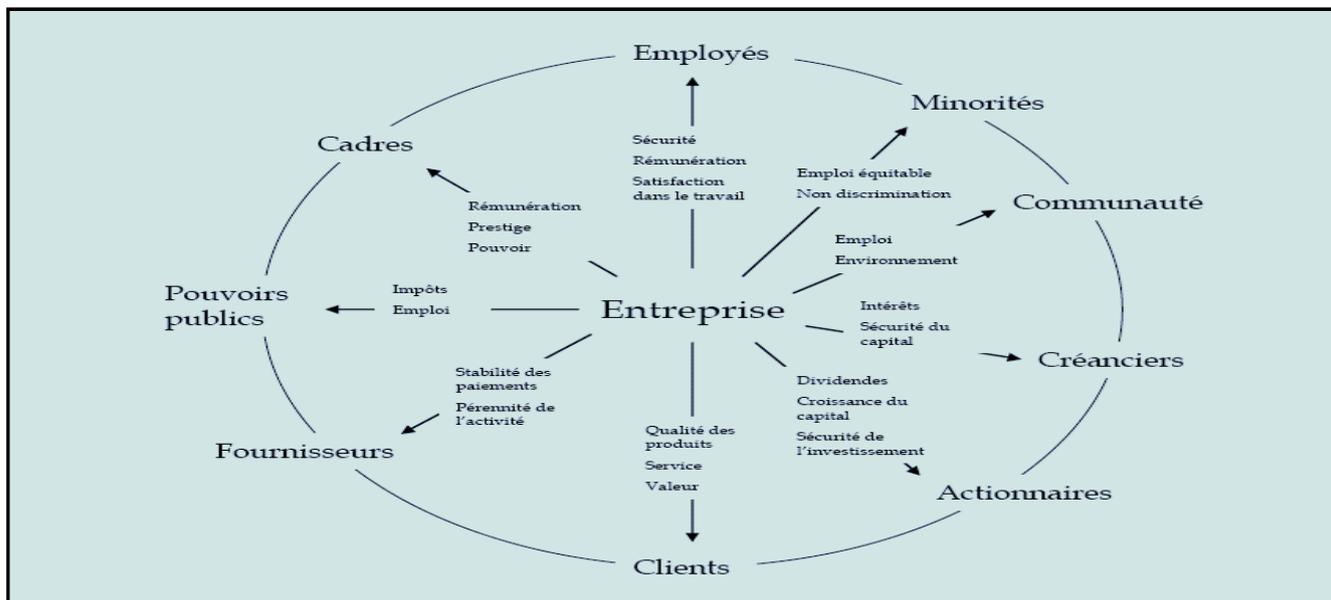
¹²⁸Business & Society Belgium : « Stratégie RSE : comment obtenir l'adhésion de tous ? 8 conseils pour une mobilisation générale ». ICHEC Brussels management school. Magazine de business & society Belgium, 2007 n°. 19. p.5

¹²⁹Friedman Milton: « the social responsibility of business is to increase its profits », the New York Times Magazine, 1970

¹³⁰ Emmanuelle Champion, Manon Lacharité et Corinne Gendron : «Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative », ESG-UQÀM Recueil de textes CÉH/RT-01-2002, p.5.

stakeholder pour rendre compte des impacts des activités de l'entreprise auprès de son environnement. La figure suivante illustre des différents intérêts entre les parties prenantes de l'entreprise.

Figure 4 : Les intérêts divergents des parties prenantes



Source : Floriane BOUTOUD : « Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises », Thèse de doctorat, conservatoires national des arts et métiers, 2002.p 198.

Tous les acteurs sont positionnés schématiquement sur une trajectoire en forme d'ellipse et « tournent » autour d'un épicycle : l'entreprise. Chacun d'entre eux maintient un lien direct ou indirect avec l'entreprise, et tout le système, comme un modèle planétaire, peut bien fonctionner sous condition que chaque acteur accepte de jouer son rôle de la meilleure façon possible, tout en tenant compte de son intérêt et de celui des autres. Afin de nous permettre de nous orienter plus facilement dans cette « forêt » de stakeholders, les théoriciens les ont classifiés selon différents critères. La classification à laquelle on a le plus souvent recours est la suivante¹³¹ :

(a) ***Stakeholders primaires***, qui sont en relation contractuelle ou quasi contractuelle avec l'entreprise, et

(b) ***Stakeholders secondaires***, dont tous les autres font partie. Dans le sens plus large, il s'agit de l'ensemble des individus, institutions, groupes vivants (y compris faune et flore), espace biophysiques susceptibles d'affecter, ou d'être affectés par l'activité de l'entreprise. Certaines rajoutent les bassins d'emploi, les riverains, l'environnement (au sens écologique),

¹³¹Ivana Rodić : « 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, Genève, avril 2007.p.19.

les ressources naturelles, etc. Le tableau ci-après présente de façon synthétique les attentes des parties prenantes. Il permet de nous éclairer sur les attentes des trois piliers de la RSE¹³².

Tableau 1 : Les attentes des parties prenantes selon les trois piliers de la RSE

Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise	Economique	Environnement	Social
Actionnaires et « propriétaires »	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect de la réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Financiers/Banque	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous-traitants	Rémunération équitable information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matières de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des marges concurrence	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
ONG	Transparence	Engagement dans la protection de l'environnement	Respect des droits de l'homme et traités internationaux

Source : Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée : « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », Paris, La Découverte, 2004, pp. 156

¹³² Tiré de Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Paris, La Découverte, 2004, pp. 156-157.

La façon de prendre en compte ces partenaires (en termes d'identification, mais aussi de hiérarchisation) semble fortement influencée par le dirigeant, qui pourrait ainsi voir sa marge de manœuvre exacerbée par les intérêts antagonistes de ses interlocuteurs. La question de la représentativité et de la légitimité des parties prenantes est également essentielle¹³³. Qui peut être considéré comme représentant, porte-parole d'une catégorie donnée de parties prenantes ? Qu'en est-il des parties prenantes qui ne disposent pas de représentants (les générations futures par exemple) ou qui sont trop faibles pour avoir accès à cette représentation ? Là encore, malgré l'intérêt de la vision partenariale, on peut regretter le manque de réponses à ces questions pourtant fondamentales¹³⁴.

Même si aujourd'hui la théorie des Stakeholders est l'une « des références théoriques dominantes dans l'abondante littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la RSE¹³⁵ » elle s'expose néanmoins à des difficultés. Dans le but de compléter cette revue de la littérature des approches théoriques mobilisables en RSE, nous avons souhaité aborder la question sous un angle de vue institutionnaliste, en nous intéressant notamment sur deux approches, régulationniste et conventionnaliste.

2.3. L'apport d'une lecture néo-institutionnaliste : Analyse sociologique

Le néo-institutionnalisme est une école de pensée qui s'est développée à partir des années 1970 dans le cadre de l'analyse sociologique des organisations. Les fondateurs de ce cadre théorique sont américains (Paul Di Maggio, Walter Powell, Richard Walter Scott...). Le concept d'institution est défini comme : « les régularités observées dans les comportements et (ou) les actions d'individus ou de groupes quand ceux-ci sont confrontés à un ensemble de circonstances similaires »¹³⁶. Quant à Dosi et Orsenigo (1988) les institutions concernent un ensemble d'organisations formelles (entreprises, universités, agences gouvernementales) ainsi qu'un ensemble de normes et (ou) de restrictions,

¹³³Buisson Marie Laure : « Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives », Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST), 2008. pp.29-59

¹³⁴Didier Cazal « RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ? » Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, 2005.p.5

¹³⁵Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier : « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », 2005.p.1

¹³⁶Pyka, A.; Windrum, P. The self-organisation of strategic alliances. In: Economics of Innovation and New Technology. 12(3). England: Taylor & Francis Group Publisher Routledge, 2003.p. 245-268

construites par les êtres humains, afin de réduire l'incertitude par de bonnes pratiques de conduites ou de comportements prédéterminés¹³⁷.

Dans la théorie néo-institutionnelle, les décisions stratégiques d'une organisation sont influencées par des forces externes, Ces forces son de quatre ensembles : forces juridiques, marchandes, sociales et organisationnelles. Dans cette perspective, les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché, mais aussi des réponses à des pressions institutionnelles provenant d'organes de régulation (tels que l'Etat, les instances professionnelles...), d'organisations en position de leadership (ONG, média...) et de la société en général (opinion publique).

L'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociale est influencé par le contexte socio-institutionnel qui crée des pressions sur celles-ci, les organisations modifiant leurs caractéristiques pour être plus compatibles avec les mutations de l'environnement. Les pressions peuvent être de natures formelles ou informelles, sociales ou normatives, elles sont les produits d'attentes culturelles exprimées par la société civile. Ces différentes forces qui peuvent orienter les actions de l'entreprise sont en relations entre elles, elles se produisent par des effets d'influence réciproque¹³⁸. Dans cette perspective, (Di Maggio, 1983 ; khelladi et Mohamed, 2013) utilisent le concept d'isomorphisme institutionnel¹³⁹, les entreprises appartenant au même champ organisationnel et confrontées aux mêmes conditions environnementales ayant tendance à se ressembler. Le schéma ci-dessous représente comment ces différentes forces inductrices sont organisées¹⁴⁰.

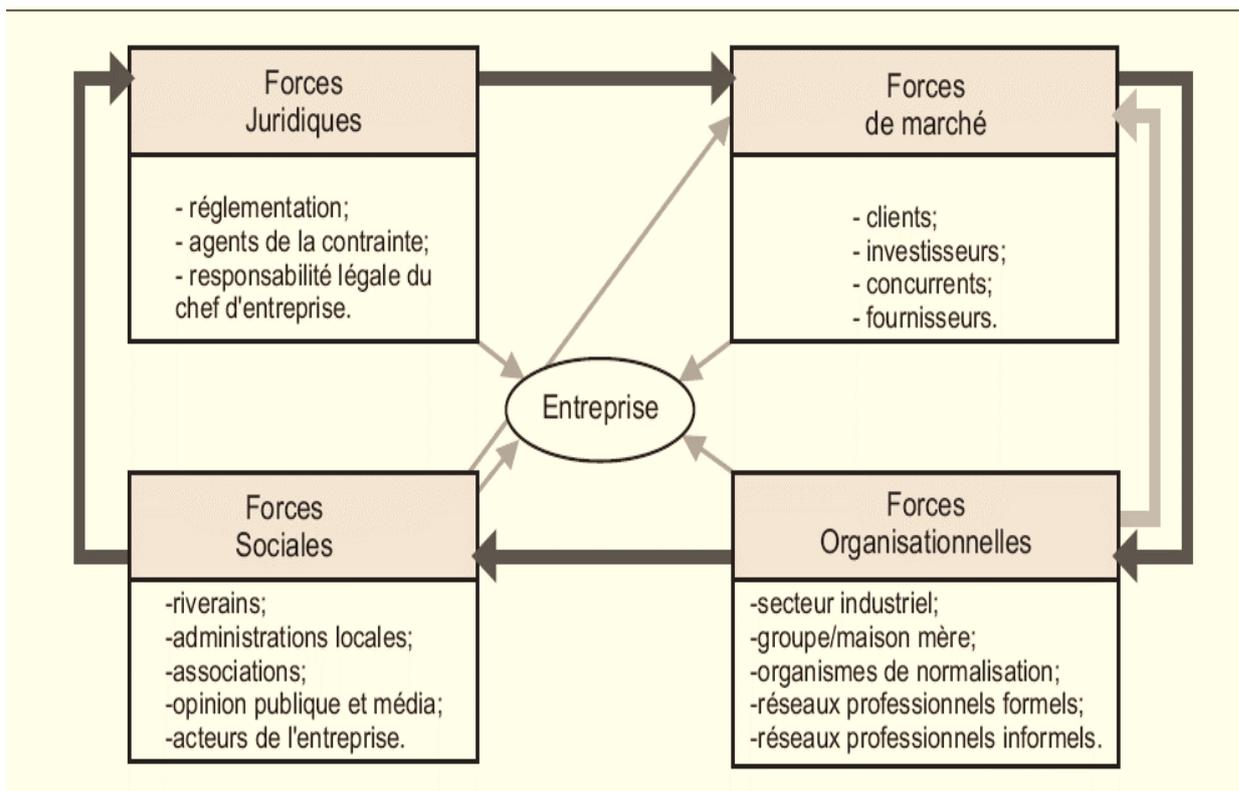
¹³⁷Cláudia Magalhães Drouvot, Hubert Drouvot : « la responsabilité sociale et environnementale dans la perspective des théories institutionnelles : une application a deux entreprises brésiliennes productrices de biodiesel », FACEF PESQUISA, 2010.p.414

¹³⁸DI Maggio, P.J.; Powell W. "The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." USA : American Sociological Review, p.147-160, 1983.

¹³⁹Mohammed Amine Mehdi Khelladi, « Les éco-stratégies en Algérie, entre institutions et ressources : essai d'analyse », Vie et sciences de l'entreprise 2013, p. 49.

¹⁴⁰Draetta, L : « On n'est pas des repris de justice ! Pour une sociologie de l'environnementalisme industriel », In : ROSÉ, J. J. : « Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social ». Bruxelles Amsterdam : De Boeck, 2006

Schéma 2 - La toile socio-institutionnelle : les forces inductrices de l'action écologique



Source : Cláudia Magalhães DROUVOT, Hubert DROUVOT : « la responsabilité sociale et environnementale dans la perspective des théories institutionnelles : une application a deux entreprises brésiliennes productrices de biodiesel », FACEF PESQUISA, 2010.p.414

Le courant dit des « institutionnalistes » semble prendre une importance croissante, à la lumière de l'augmentation des publications ou évènements qui lui sont consacrés. En plaçant les institutions au cœur de l'analyse¹⁴¹, les perspectives institutionnalistes inscrivent l'économie comme « encastré » dans le social et le politique. Les courants institutionnalistes proposent un cadre basé sur la rationalité limitée ou procédurale de l'individu, sur la compréhension de la firme comme organisation et institution, et non comme individu¹⁴², mais aussi sur l'intégration de la sphère économique dans les sphères sociales, et politiques¹⁴³.

Les premiers travaux institutionnalistes considèrent, par ailleurs, l'environnement comme un ensemble de règles et de croyances exogènes, pénétrant les organisations et créant

¹⁴¹ Boyer Robert « Théorie de la régulation », Paris : La Découverte.2004.p.26

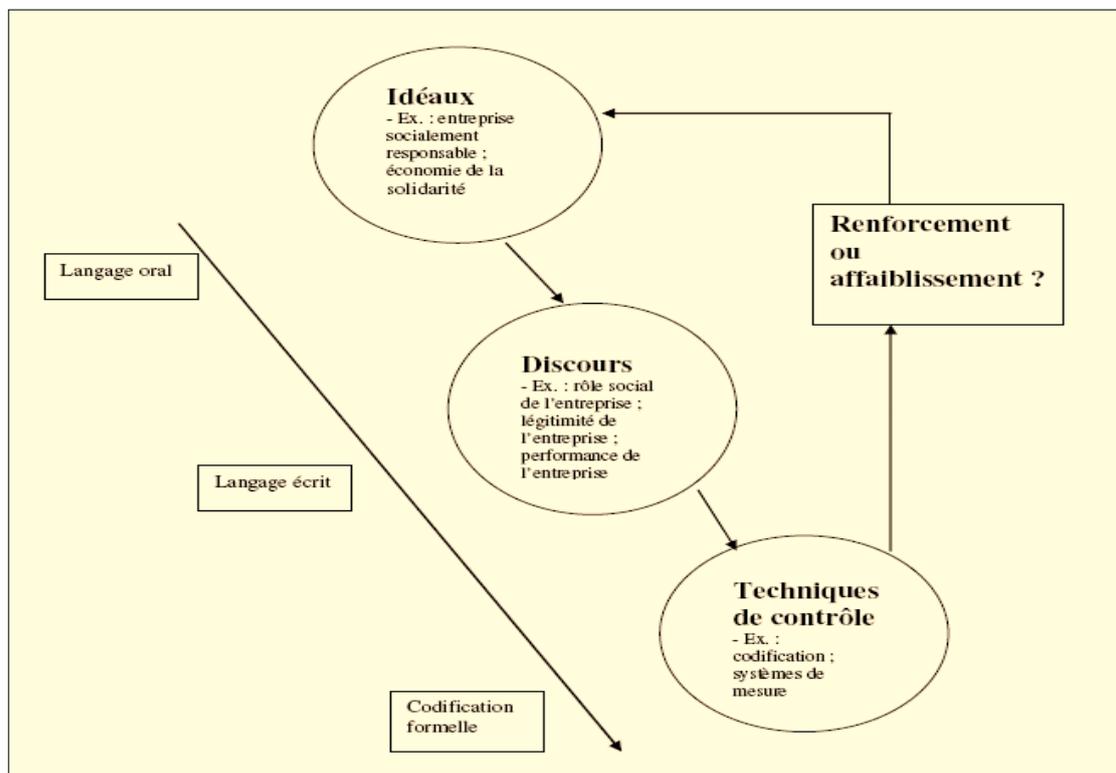
¹⁴²Coriat Benjamin : « La théorie de la régulation, origines, spécificités et perspectives. ». 1994. p.71-99

¹⁴³ BEN Mlouka Menel, BOUSSOURA Ezzedine : «La Théorie néo-Institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ?», congrès de ADERSE, 2008, www.aderse.org/ra.pdf.p.12

des « filtres »¹⁴⁴, amenant les acteurs à fonder, d'une manière normative, leurs structures et leurs pratiques organisationnelles. Dans cet esprit, si l'institutionnalisation, telle que celle concernant les pratiques de la RSE, doit être comprise comme le résultat d'une construction sociale, l'examen des moyens cognitifs et sociaux et des procédures sous-tendant les croyances rationalisées et les schémas d'action deviennent crucial¹⁴⁵.

La figure 5 illustre le processus d'institutionnalisation et de rationalisation de la RSE. Ce processus comporte : une délimitation sémantique des idéaux, réalisée par le biais de stratégies et de définitions écrites et/ou verbales ; une spécification des tâches et des rôles sociaux inclus ainsi que la description de leurs relations ; le développement des modèles d'action et des systèmes de mesures et d'évaluation.

Figure 5 : Le processus d'institutionnalisation de la RSE



Source : Faouzi BENSEBAA, Amina BÉJI-BECHEUR : « Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE », revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n°2, 2007.p 74

¹⁴⁴Faouzi BENSEBAA & Amina BÉJI-BECHEUR : « Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE », revue finance et contrôle stratégie, 2007, vol. 10, issue 2, 63-95

¹⁴⁵Aurélien François : « Les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français : vers un nouveau modèle de l'légitimation ? », Gestion et management. Université de Bourgogne, 2012. p. 179

Cette démarche analytique peut, dès lors, mettre à jour les moyens et les procédures cognitifs à travers lesquels les idéaux sont développés et stabilisés dans les conventions appelées institutions. La stabilisation est cependant problématique dans la mesure où elle peut avoir pour effet, soit un renforcement, soit un affaiblissement des idéaux (rectangle de droite de la figure 5). Elle peut être la source d'une remise en cause des anciens idéaux et de la création de nouveaux idéaux.

2.4. L'apport de l'Economie des Conventions

L'économie des conventions est née dans le courant des années 1980¹⁴⁶, remettant en cause un certain nombre de conceptions admises par la théorie économique orthodoxe, notamment en matière de rationalité et de coordination des agents. L'économie des conventions se réclame de l'individualisme méthodologique, qui est, comme on le sait, le précepte méthodologique de la théorie économique orthodoxe. La vie en société n'est et ne peut être totalement régulée par des lois, des règlements ou des contrats, c'est une évidence. Un certain nombre de règles implicites opèrent souvent sans que nous nous en apercevions, voire même que nous en ayons, à un moment ou à un autre, discuté les fondements. Ces règles résultent de ce que nous classons dans la catégorie des « usages » et il est parfois difficile d'en détecter l'origine¹⁴⁷.

Les récentes recherches portant sur la RSE, démontrent un intérêt croissant pour le cadre d'analyse proposé par l'EC, de plus en plus fréquemment mobilisé. La RSE, dans une lecture conventionnaliste, caractériserait donc une évolution des «*conventions constitutives*»¹⁴⁸ de l'entreprise par une évolution des représentations et des valeurs des acteurs. Une convention est une *régularité*. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu. Une convention est une *conviction partagée*. Cinq critères, dits « conditions de Lewis », permettent de le vérifier :

- Chacun se conforme à la convention,
- Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme,
- Chacun préfère une conformité générale.

¹⁴⁶ Postel Nicolas. L'économie des conventions. Une approche instrumentale de la rationalité individuelle ? In : Revue économique, volume 49, n°6, 1998. p. 1474

¹⁴⁷ Éric Persais : « La RSE est-elle une question de convention ? » Revue française de gestion, Lavoisier, 2007 - n° 172 pp 79- 97

¹⁴⁸ Cité In Manuela PASTORE-CHAVEROT : « Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence Analyse des discours des entreprises du CAC 40. Thèse de doctorat, Université Paul Verlaine de METZ, 2011.p. 117

Partant du principe que la coordination des actions humaines est problématique et ne résulte pas de lois de nature ou de contraintes, il apparaît que l'agent doit préalablement saisir la situation et l'action des autres, à l'aide de cadres conventionnels, pour pouvoir se coordonner. Les travaux que nous avons mobilisés, ainsi que la croissance du cadre d'analyse conventionnaliste dans l'étude de la RSE, semblent attester d'un réel potentiel d'explication et de compréhension du phénomène par cette approche théorique. Les caractéristiques de la RSE et ces mécanismes de mise en œuvre auprès des parties prenantes interne et externe, associés à une lecture dans le contexte économique, plaidant en faveur de la participation de la RSE à l'émergence de nouvelle convention, de nouvelles représentations de la RSE lues au travers de ce prisme sont donc le résultat d'actions symbolique tendant à créer une image, une réputation.

La nature de la RSE, et les modalités des démarches responsables en entreprise restant encore floue. En résumé des filtres théoriques mobilisés, nous pouvons résumer les motivations d'engagement et d'intégrations de la RSE dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les principales motivations à l'adoption de démarches RSE

Théories	Motivations pour l'adoption de la RSE
Les courants de recherche anglophone Business Ethic Social issue management Business and société	Engagement personnel Recherche d'avantage compétitif Anticiper les risques
Les théories néoclassiques théories contractuelles de la firme (théorie des coûts de transaction, droits de propriété, d'agence, dépendances au ressources)	Accroître le profit pour les actionnaires Avoir accès aux ressources nécessaire à son activité
La théorie des parties prenantes	Répondre à la demande des parties prenantes Accroître leurs légitimités aux yeux des parties prenantes
Les théories néo-institutionnelles La sociologie institutionnelle Théories des conventions	Bénéficier de l'approbation des constituants de la société Répondre aux demandes institutionnelles dans le but de promouvoir ses intérêts.

Source : synthèse des investigations théoriques

SECTION 3 : Les stratégies RSE et recherche de la performance

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise se caractérise par la coexistence d'une diversité d'acteurs à l'égard desquels l'entreprise a des engagements sociétaux. Le niveau d'engagement sociétal des firmes se caractérise, en effet, par une hétérogénéité¹⁴⁹. Cet engagement peut se baser sur le pilier de l'écologie, du social ou du sociétal¹⁵⁰. L'engagement dans la RSE est, désormais, une stratégie à adopter par les entreprises en réponse aux nouvelles exigences économiques dictées par le développement durable. Pour comprendre l'implication des entreprises en matière de la RSE, les auteurs avancent l'idée selon laquelle les entreprises définissent différemment la RSE selon leur degré d'ouverture et leur approche managériale de la performance. Ils suggèrent que la RSE peut être perçue par les managers de quatre manières différentes Saulquin et Schier (2005)¹⁵¹ :

-Une contrainte supplémentaire de type normatif.

La RSE est gérée de manière fragmentée, c'est-à-dire l'entreprise doit apporter une réponse précise à chaque « critère RSE ». Dans ce cas de figure, la RSE ne procure aucun effet de levier managérial.

-Un levier d'ouverture de l'entreprise.

Dans ce cas, la RSE est gérée de façon opportuniste, et analysée comme un moyen de mieux gérer les relations de l'entreprise avec ses autres parties prenantes. La RSE apparaît ici comme un vecteur de communication opportuniste.

- Un levier de dynamique interne.

La RSE, en légitimant certaines dimensions de l'activité de l'entreprise, en faisant prendre conscience aux différentes parties prenantes de la nécessité de changer certaines pratiques, peut devenir un véritable levier de changement. Dans cette optique, l'accent est mis sur les processus et les résultats attendus à moyen terme.

- Un levier stratégique ou une occasion de revisiter la vocation de la firme.

Dans cette acceptation, la RSE ne devrait correspondre qu'à cette dernière vision. Il ne s'agit plus de répondre de manière fragmentée aux « exigences » de la RSE, mais de proposer une vision fédératrice et sociétale de l'entreprise qui va permettre de réconcilier certaines exigences contradictoires. Il s'agit de l'acceptation la plus large de la RSE qui oblige

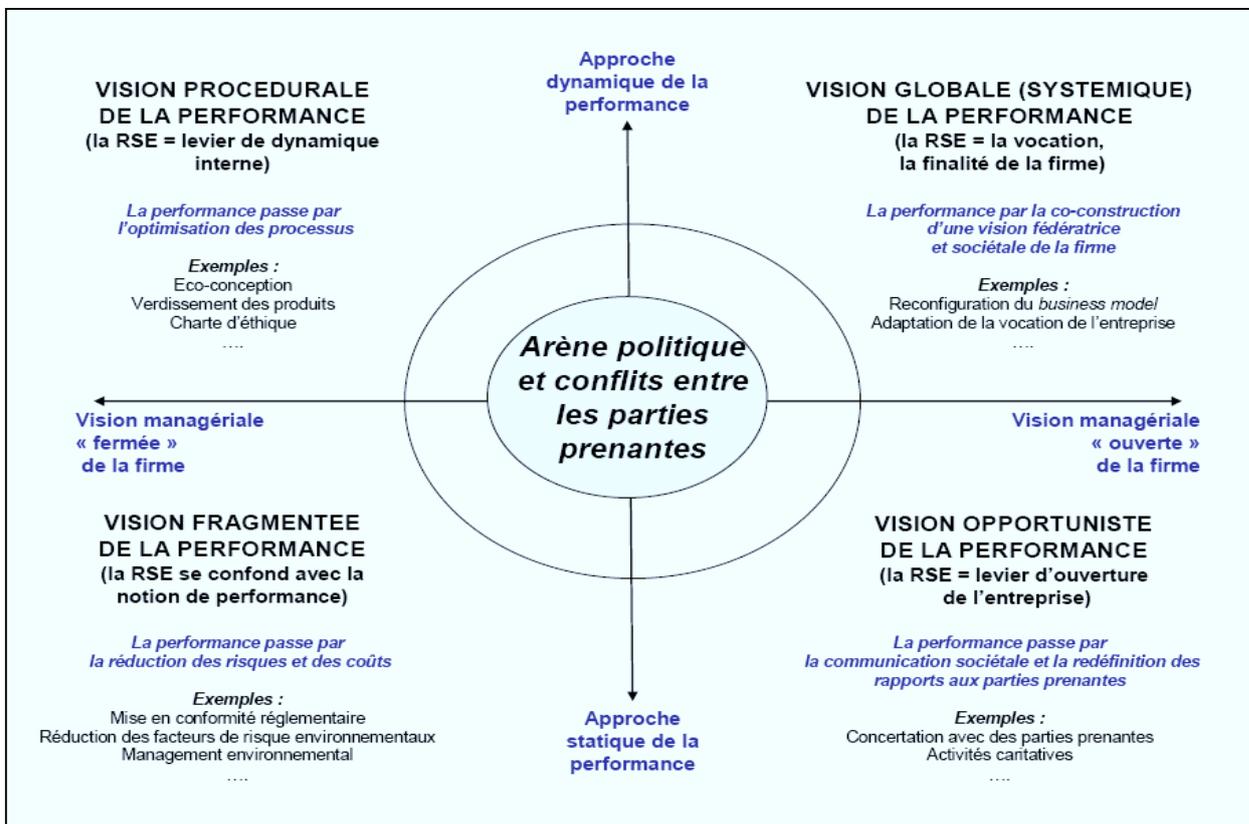
¹⁴⁹Reynaud Emmanuelle, Manon Lacharité et Corinne Gendron op.cit., p.256.

¹⁵⁰Reynaud Emmanuelle : « Le développement durable au cœur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable », Dunod, 2006.p.256.

¹⁵¹Saulquin et Schier (2005) cité in Jean-Yves Saulquin 5ème congrès de l'ADERSE, Colloque « Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » - Grenoble janvier 2008.p.10

l'entreprise à s'adapter se son environnement et à procéder à une relecture critique de son mode de fonctionnement global. La figure suivante illustre les différentes perceptions de la RSE.

Figure 6 : Perceptions managériales de la RSE et pratiques de la RSE



Source : Saulquin, Jean-Yves & Schier, G. : « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance », Congrès GREFIGE, Nancy, 2005. p.11

A travers ces typologies de comportements, l'entreprise anticipe les attentes de la société avant qu'elles ne soient revendiquées. Dans ce sens, les comportements des entreprises en matière de RSE sont déterminés par plusieurs facteurs comme la taille, le secteur d'activité, l'âge de l'entreprise et les ressources en compétences¹⁵². Dans ce qui suit, nous présenterons les principales typologies explicatives de l'engagement sociétal des entreprises à savoir la typologies selon Capron et Lanoizelée (2010), Reynaud (1984), Matten et Moon. Nous tenterons dans la partie qui suit de détailler les typologies les plus reconnues proposées concernant l'attitude responsable des entreprises.

¹⁵²Fatima Ez-Zahra Taoukif : « Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du Maroc ». Thèse de Doctorat en sciences de gestion. Université de Toulon, 2014. p.56

3.1. Les typologies de comportement stratégique en matière de RSE selon Capron et Lanoizelée

Capron et Lanoizelée (2007) donnent la définition des typologies de comportements stratégiques en fonction de l'intérêt économique de l'entreprise (risques et opportunités) et de la volonté de sa direction d'une part, de la visibilité médiatique et des pressions des parties prenantes d'autre part. Ces deux auteurs mettent en avant deux grandes approches stratégiques de la RSE : une stratégie défensive, qui constitue une réponse à une pression extérieure, et une stratégie offensive selon laquelle la RSE est à même de fonder des avantages concurrentiels¹⁵³.

Des entreprises ont été interpellées et on fait l'objet de contestation au nom de leur « irresponsabilité » sociétale ; critique à l'égard du développement des injustices et des inégalités, des scandales financiers, des dégâts écologiques et sociaux (GAP, NIKE, Shell, Total,...). Des mouvements sociaux contre des actions particulières (plateforme Shell, fermeture de sites Danone, Sweat shop à Gap, etc.).

Cela induit des stratégies de communication, d'abord défensives, puis proactives. Cela se traduit par un discours plaidant pour une internalisation de certaines externalités (environnementales, sociales et sociétales). Les grands groupes jugés pionniers (Lafarge, Suez, Carrefour, Renault, Gaz de France...) ont su communiquer depuis plusieurs années sur leurs activités, leurs pratiques, leurs succès et objectifs, dans un rapport ajouté aux comptes annuels. En dehors des grands groupes, des entreprises telles que « Nature et découverte » et « Body shop » ont été pionnières il y a une dizaine d'années ; la promotion d'une image « éthique » leur a permis d'affiner leur offre et de fidéliser leur clientèle.¹⁵⁴

Une typologie de comportements stratégiques proposée par Capron et Quairel-Lanoizelee (2007) met l'accent, tout d'abord, sur l'intérêt économique de l'entreprise en matière de risques et opportunités, faibles ou forts. Ensuite, cette typologie s'intéresse aux pressions exercées par les parties prenantes et par le dirigeant dans sa recherche de visibilité

¹⁵³ Catherine Bodet, Thomas Lamarche : « Discours RSE, la réalité sociale décalée « Du rapport de développement durable au rapport CHSCT : tension sur l'expertise sociale dans l'entreprise » Archive hal. halshs-00865044, version 1. 2013. p.107

¹⁵⁴ Valérie Fernandes, Dimbi Ramonjy : « de la stratégie d'engagement au déploiement de la RSE : Le cas des achats socialement responsables suivant la norme ISO 26000. » XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Groupe Sup de Co La Rochelle, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013. p.15

médiatique. Ces auteurs (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2007) ont identifié quatre stratégies, à savoir proactive, défensive et réactive comme l'illustre le tableau suivant : Le tableau 2 illustre une typologie des comportements stratégiques RSE en fonction de l'intérêt économique de l'entreprise (risques, opportunités) et de la volonté de sa direction d'une part, de la visibilité médiatique et des pressions des parties prenantes d'autre part.

Tableau 3 : Typologie des comportements stratégiques RSE selon Capron et Lanoizelée

Performance économique de l'entreprise Pressions des parties prenantes visibilité médiatique	Risques faibles Opportunités faibles	Risques forts Opportunités fortes
Pressions faibles Visibilité faible	Ignorance, onformité faible ou symbolique(cf. « les comportements défensifs entre manipulation et évitement ») Stratégies engagées (militant)	Strategies proactives : L'integration faible (cf. « Une integration faible d'objectifs RSE dans la strategie écomique ») à l'integration substantielle(cf. « Vers une integration de la RSE dans le cœur de metier :strategies reactives ou proactive »)
Pressions fortes Visibilité forte	Strategies defensives évitement,manipulation (cf. « Les comportement defensif Entre manipulaion et evitement »)	Strategies proactives ou reactives (cf. « Vers une integration de la RSE dans le cœur de metier :strategies réactives ou proactives ») Compromis (cf. « Des strategies de compromis »)

Source : Capron Michel et LanoizeléeFrançoise Quairel : « la responsabilité sociale des entreprises », Collection repères, Edition Hibr, 2013. p.77

Conformément à cette typologie, on identifie les comportements suivants :

-Les comportements défensifs des entreprises (manipulation et évitement) : Le comportement défensif sont des démarches qui tentent d'influer ou «contrôler les pressions institutionnelles». Les *Lobbyings* en sont un exemple. Dans les stratégies d'évitement les entreprises masquent un comportement de « non-conformité » par une attitude de « conformité ». L'évitement qui consiste à déguiser à travers des pratiques de *greenwashing* ou de *window dressing*, qui peuvent au contraire nuire la réputation des entreprises si elles sont dénoncées par les parties prenantes.

- **Intégration faible des objectifs de RSE dans la stratégie économique :** Les actions d'intégration des objectifs de la RSE dans les métiers de l'entreprise se font d'une manière très faible, elles sont affectées à agir sur les activités courantes de l'entreprise afin de sensibiliser les salariés et les collaborateurs des mises du développement durable, à communiquer à l'intention des parties prenantes.
- **Des stratégies qui composent avec les enjeux de la RSE (Stratégie de compromis) :** L'entreprise met en œuvre une stratégie de compromis quand ses activités sont contestées et des forces institutionnelles sont exercées à son égard au point où sa pérennité est en danger. Dans ce cas-là, elle ne peut adopter des comportements d'ignorance ou d'évitement car le risque touche le cœur métier de l'entreprise.
- **Stratégies réactives ou proactives (Intégration de la RSE dans le cœur de métier de l'entreprise) :** Dans ce cas-là l'entreprise intègre la RSE dans sa « stratégie globale », des actions en faveur de l'environnement, des salariés, et de la société sont entreprises. C'est tout le système de management qui subit un changement.

3.2. Les typologies de comportement stratégique en matière de RSE selon Martinet et Reynaud (1984), Bellini(2003)

Le volet environnemental de la RSE a soulevé des questionnements chez certains chercheurs. Martinet et Reynaud (2004) distinguent trois types d'attitudes stratégiques, à savoir attentiste, adaptative et proactive.

- Une attitude attentiste : en rapport avec l'absence de volonté, de la part du dirigeant de s'impliquer, ou d'une manière réaliste, en l'absence de moyens humains ou financiers ou les deux ;
- Une attitude adaptative : elle cible la conformité de l'entreprise à la législation, ou bien l'anticipation des mises des parties prenantes ;
- Une attitude proactive : avec laquelle l'entreprise aspire à surpasser celles activant dans le même secteur en jouant le rôle d'innovateur.

Quant à Bellini (2003)¹⁵⁵, il a soumet une esquisse comportant trois sortes de comportement durables inspirée des travaux de Carroll (1979), à savoir : les comportements écodéfensifs, les comportements écoconformistes et les comportements écosensibles :

¹⁵⁵Bellini Bernard : « un nouvel enjeu pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management », Atelier Développement Durable de l'AIMS, Angers 2003.p.15

-**Le comportement écodéfensif** : privilégie uniquement la réalisation du profit et la rentabilité économique. Il appréhende les investissements environnementaux et sociaux en tant que « coûts inutiles » allant à l'encontre de la « dimension économique ». Ce comportement ne favorise pas les pratiques écologiques et sociales ;

- **Le comportement écoconformiste** : c'est le fait de s'aligner sur le chemin de la conformité et respecter la réglementation et les normes pour ne pas se confronter à des délits. Le but d'une telle attitude est la préservation de la rentabilité économique immédiate tout en ménageant la légitimité de l'entreprise et en gardant les processus décisionnels.

- **Le comportement écosensible** : appelé aussi « proactif », il ne privilégie pas le profit imminent, l'entreprise croit aux rendements des investissements sociaux et écologiques sur le long terme. Elles vont au-delà de la réglementation, elles adoptent des normes environnementales et sociales sans que ces dernières soient promulguées par la loi. La RSE est au cœur de la stratégie des entreprises, le but des entreprises étant la réalisation des bénéfices générés par la RSE (réduction des coûts de production à long terme, de la légitimité (image véhiculée aux parties prenantes, culture de l'entreprise) et de la différenciation (qualité des produits, labellisation,...)).

3.3. Typologie de comportement responsable selon Matten et Moon

Selon Matten et Moon¹⁵⁶, la RSE n'est pas une activité discrétionnaire de l'entreprise. Cette distinction entre les auteurs nous ramène à la disparité de la conception de la RSE entre les USA et les pays de l'Europe occidentale et plus précisément entre RSE explicite et implicite. La définition de référence retenue pour ces deux concepts est celle de Matten et Moon :

1. RSE implicite : comprend l'ensemble des institutions formelles et informelles d'un pays, assignant aux entreprises la prise en considération des intérêts de la société. La RSE implicite se compose des normes et règles qui doivent parvenir à résoudre les problèmes des parties prenantes.

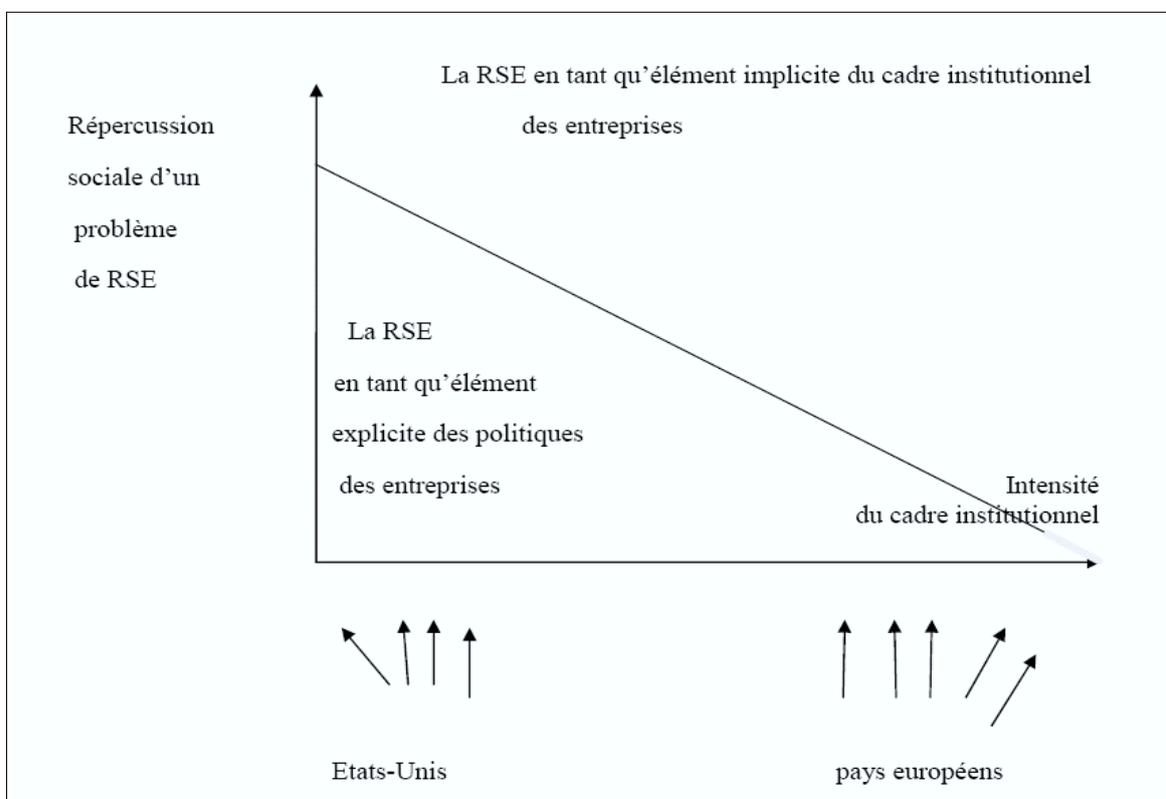
2. RSE explicite : fait référence aux politiques volontaires de l'entreprise en faveur des intérêts de la société. La RSE explicite concerne l'ensemble des programmes et des stratégies portant sur des questions faisant partie de leurs responsabilités sociales et /ou de ses parties

¹⁵⁶Matten DIRK, Moon JEREMY: « implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, Academy of Management Review, 2008, Vol. 33, No. 2, p.404-424.

prenantes. Ainsi certains auteurs font une distinction entre l'approche explicite américaine de la RSE et l'approche européenne dite implicite.

Si les auteurs font cette différenciation entre la RSE implicite et explicite entre les USA et les pays européens, cela ne veut pas dire que les politiques de RSE aux Etats-Unis, par exemple, sont dépourvues de RSE explicites. Les deux approches sont imbriquées l'une dans l'autre. La figure suivante illustre l'interdépendance entre les deux approches. Toutes les deux aspirent aux mêmes buts, traiter avec le même type de question les revendications sociales dans les relations qu'entretiennent les entreprises avec leurs parties prenantes.

Figure 7 : La RSE en tant qu'ensemble d'élément implicite et explicite



Source: Dirk Metten, Jeremy Moon: "Implicit' and' Explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility ", Academy of Management, 2008.p. 411

3.4.L'intégration de la RSE dans le management

Les comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE fait distinguer la notion de prévention de celle de précaution. La première concerne un risque certain, identifié, évalué et gradué, tandis que la seconde concerne un risque potentiel, encore non avéré. Le principe de précaution ne doit pourtant pas être perçu comme principe d'inaction

: il doit inciter le politique à agir en cas d'incertitude¹⁵⁷. Dans la première approche, la prise en compte d'une stratégie RSE se présente comme une volonté stratégique spontanée d'agir positivement vis-à-vis de la communauté sociale et sociétale, sans pour autant se sentir forcée d'y adhérer.

Les études menées à ce sujet révèlent que dans la majorité des cas, les initiatives volontaires traduisent une anticipation d'un dispositif légal ; par ce biais les entreprises les plus en avance sur le plan économique vont également s'imposer comme des entreprises en avance sur le plan social. En devançant ou en anticipant un dispositif légal, elle construit des normes qui vont s'imposer aux autres et acquièrent ainsi un avantage concurrentiel¹⁵⁸.

L'approche réactive de la responsabilité sociale : est mise en œuvre, soit lorsque l'entreprise se comporte de manière citoyenne en entreprenant volontairement de bonnes actions en faveur de la société ou bien lorsqu'en accord avec ses parties prenantes, elle décide d'atténuer les effets négatifs de son activité, en se basant sur une liste standardisée de domaines d'actions, à l'exemple le Global Reporting Initiative (GRI)¹⁵⁹. Chaque entreprise est soumise, dans le cadre de ses activités à des pressions d'ordre juridique et déontologique¹⁶⁰; elle se trouve dans l'obligation de respecter les réglementations et de répondre aux attentes de l'opinion publique sous peine d'être sanctionnée et de perdre sa réputation.

Par ailleurs, dans la deuxième approche qui est une autre forme d'action opposée au volontarisme. Ce sont les entreprises qui subissent une pression de leurs parties prenantes : ONG, clients, syndicats, l'opinion public ...etc.et qui se trouvent dans l'obligation de s'aligner aux exigences normatives de certains outils de la RSE (Labels, codes de conduites,

¹⁵⁷«Principe de précaution : clé pour un monde plus sûr où frein à l'innovation ? » Colloque parlementaire, auditorium de l'institut pasteur, 2010.Paris.p.1

¹⁵⁸Tahari Kamel : « la responsabilité sociale de entreprises en économie de transition », 5ème Congrès de l'ADERSE, Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Grenoble, France, 2008.p4.

¹⁵⁹ BENACEUR Fatima Zohra : « marketing et développement durable », Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, 2012.p.24

¹⁶⁰ La déontologie est l'ensemble des règles ou des devoirs qui régissent la conduite des membres d'une profession ou des individus chargés d'une fonction dans la société.

charte éthique ...etc.)¹⁶¹. La précaution ne se confond pas avec la prévention¹⁶². Dans ce dernier cas, les acteurs sont dans un "univers certain", les risques sont connus, la nature et l'ampleur des dommages, ainsi que leurs probabilités de survenance, peuvent être déterminées avec une relative précision. Dans le domaine de la précaution, au contraire, on est dans "l'univers de l'incertain", les probabilités de survenance des dommages et leur ampleur, voire même leur nature exacte, sont inconnues.

Ces deux principes sont fréquemment utilisés par les entreprises dans leur gestion stratégique. Ils sont deux facettes de la prudence qui s'impose dans toute situation susceptible de créer des dommages. En effet, la littérature sur les risques nous révèle que les deux principes sont utilisés différemment pour désigner des risques de nature différente.¹⁶³

Enfin, il faut savoir que même si le respect des lois et des normes permet d'assurer des pratiques socialement responsables, il ne représente que le seuil minimal au-delà duquel la RSE peut être évaluée car il est impossible de parler d'entreprise socialement responsable si celle-ci ne respecte même pas les lois qui encadrent ses activités et ses relations avec ses parties prenantes.

¹⁶¹Fatima EL KANDOUSSI, Manal EL ABOUBI : « Les enjeux du management responsable dans le secteur agroalimentaire au Maroc : cas de la région Sous Massa, Contribution à l'Université de printemps de l'IAS 2006.p. p 69 à 77

¹⁶²Jacques Poirot : « quelle gouvernance pour la mise en œuvre du principe de précaution?, De Boeck Supérieur, Mondes en développement no 136. 2006. p 49 à 65

¹⁶³ABEDOU Abderrahmane : « responsabilité sociale des entreprises leaders algériennes et développement durable », Colloque international « gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) » université de Tlemcen les 5 et 6 décembre 2007.p.6

Conclusion du chapitre I

Dans ce chapitre, nous avons mobilisé les approches théoriques, qui sont approprié à notre objet de recherche et les principales motivations d'engagement dans la RSE. L'investigation théorie annonce que les réflexions sur la RSE oscillent entre deux visions radicalement opposées. Une vision néoclassique réduisant la responsabilité de l'entreprise à la seule satisfaction des actionnaires, et une conception élargie de firme prenant en considération les intérêts de ses parties prenantes. Ces deux visions ont donné naissance à un paysage de théories qui sont souvent controversées et complexes. Plusieurs cadres théoriques se sont mobilisés pour définir le concept de la RSE, à savoir la théorie des parties prenantes qui est une référence incontournable, les théories sociologiques néo-institutionnelles et la théorie des conventions.

La conception la plus restrictive est résumée par la célèbre formule « the business of business is business » attribuée à l'économiste américain Milton Friedman en 1970. Cette conception, résume les responsabilités de l'entreprise envers la société au paiement des impôts et à la création d'emplois repose sur deux arguments principaux. D'une part, les managers seraient les mandataires des actionnaires et devraient donc se limiter à défendre leurs intérêts financiers, d'autre part, il s'agit d'acteurs privés qui, à ce titre, n'auraient pas la légitimité pour définir les besoins de la société.

Cette conception très étroite des responsabilités de l'entreprise amène ses managers à négliger l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel. Une autre conception élargie de firme prenant en considération les intérêts de ses parties prenantes défiant l'idée que les dirigeants ne devraient défendre que les seuls intérêts financiers des actionnaires, la théorie des parties prenantes propose ainsi une définition plus large des acteurs auxquels les dirigeants doivent rendre des comptes.

Cette approche conduit nécessairement à une définition plus large des responsabilités des entreprises à l'égard de la société pour s'étendre à tous les impacts que les activités de l'entreprise peuvent avoir sur son environnement économique, social et naturel. Le grand apport de la TPP est le changement de perspective qu'elle apporte sur l'étude du management. La gestion y est conçue non plus comme simple calcul optimisateur, mais comme processus de compromis entre des intérêts d'un ensemble de parties prenantes.

Malgré ces avancées théoriques, force est de constater qu'après deux décennies de débat, le concept de RSE demeure largement imprécis et que sa définition ne fait toujours pas consensus. Les approches théoriques de la RSE suscitent de nombreux questionnements, aussi bien sur le plan conceptuel, sur le plan des idées véhiculées, que sur le plan pratique et managérial. Les approches de la RSE sont critiquées pour leur caractère normatif, reposant plus sur des postulats idéologiques que sur d'hypothèses vérifiables.

La problématique que pose l'approche théorique de la RSE est celle de la compatibilité entre la logique marchande et financière de l'entreprise, avec la logique sociale et éthique. L'hypothèse centrale du concept de RSE est que le respect de certaines valeurs éthiques est indispensable à un développement économique durable de l'entreprise en tant qu'institution. Une autre critique habituellement adressée aux approches théoriques de la RSE est relative à la difficulté de leur opérationnalisation. Celle-ci est exacerbée par l'ambiguïté des concepts utilisés (par exemple la notion de partie prenante) et la multiplication des définitions (responsabilité sociale, performance sociale, développement durable, comportement éthique, entreprise citoyenne...).

En conclusion, l'éclairage des théories des organisations nous conduit à analyser les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, sa responsabilité dans le DD et ses comportements stratégiques à la lumière de deux paradigmes : un nœud de contrats entre des acteurs rationnels cherchant à maximiser leur utilité et mettant en œuvre des stratégies aux impacts réels, ou une représentation symbolique de l'organisation cherchant une légitimité, une image «convenable » et tendant à « institutionnaliser » le concept de responsabilité sociétale.

Ce bref tour d'horizon nous permet d'avoir une idée du concept de RSE et de sa complexité. Jusqu'à présent, nous avons vu que la RSE était une notion récemment apparue, couvrait une grande diversité de domaines, que son application et le degré d'engagement des organisations dépendait de nombreux facteurs tels que le secteur, la géographie, le contexte conjoncturel, etc. Ceci nous amène à nous demander s'il pourrait exister une RSE universelle.

Chapitre II

Les instruments de mesure de la RSE

La montée en puissance, depuis quelques années, de la RSE s'est accompagnée du développement d'un langage commun autour de la problématique d'évaluation des pratiques de la RSE. La nécessité d'avoir un ensemble commun de normes et de critères auxquels les dirigeants des entreprises peuvent se référer s'avère nécessaire. Si la réglementation et la fiscalité permettent d'inciter les entreprises à s'engager vers une plus grande responsabilité, les approches volontaires, comme la normalisation contribuent également à la généralisation de démarches responsables. Cette nécessité se traduit dans la pratique par la création et la diffusion d'un référentiel commun sous forme de normes et de certificats. Ces dernières, permettent à la fois aux partenaires directs de l'entreprise ou à la société civile dans son ensemble, de savoir si l'entreprise adopte une démarche responsable envers la société¹⁶⁴.

Ces référentiels ou indicateurs doivent servir à mesurer la performance des entreprises et à juger de leur volonté de s'attaquer à des problèmes écologiques, sociaux et sociétaux. Personne ne doute de la nécessité de la mesure des aspects de la RSE car la performance n'est plus focalisée sur les seules attentes des actionnaires mais prend en compte toutes les parties prenantes et elle est mesurée par des indicateurs financiers mais également des indicateurs extra-financiers¹⁶⁵. Les instruments de la RSE sont appelés à être utilisés par des acteurs de plus en plus nombreux.

Ces indicateurs doivent servir à mesurer la performance des entreprises et à juger de leur volonté de s'attaquer à des problèmes écologiques, sociaux et sociétaux. Le document le plus emblématique de la diffusion d'une information sociétale est sans doute le rapport sur le développement durable¹⁶⁶. La publication par les entreprises d'indicateurs sur la RSE est souvent critiquée. On lui reproche de permettre aux entreprises de faire du «greenwashing»¹⁶⁷: les entreprises utiliseraient alors cette information pour « verdir » leurs actions. On reproche aux entreprises de fournir des chiffres très imprécis, sans référence à

¹⁶⁴Tomas Lamarche : « les nouvelles institutions de la mesure de la RSE entre communication et évaluation », Revue de l'organisation responsable 2009/2 (Vol. 4), p. 4-18.

¹⁶⁵FANA Rasolofo-Distler : « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes » Cahier de Recherche n°2011-03, Université Nancy 2.p.4

¹⁶⁶Nicolas Berland : « À quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage. Les enjeux du développement durable », Le Harmattan, 2007. pp.41-64.

¹⁶⁷Romina Giuliano : « Vers un nouveau type de gouvernance : La responsabilité sociale des entreprises : phénomène de mode ou réelle implication sociale de la part des entreprises ? » Working paper, Centre de Recherche Warocqué, université de Mons.2011, p.4.55-78

des objectifs à atteindre et passant sous silence les problèmes les plus aigus. Mais, symétriquement, il y a longtemps que les entreprises s'évertuent à présenter dans leurs comptes financiers une image positive de leur situation. Cela s'appelle alors le «window dressing» ou embellissement des comptes. A une performance financière diffusée à destination des actionnaires, nous avons donc vu se développer une communication RSE destinée aux parties prenantes et s'appuyant sur des indicateurs.

S'intéressant à ce sujet depuis plusieurs années, les organisations internationales tentent maintenant de l'institutionnaliser au niveau mondial en définissant des normes et principes de RSE qui visent un discours universaliste sur le concept. On cite le plus souvent le Global Compact érigé par l'ONU ; la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention relative aux droits de l'enfant, les huit conventions fondamentales de l'OIT, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales. Dans le domaine environnemental, la Déclaration de Rio de 1992, le programme mondial «Agenda 21», la convention-cadre sur la biodiversité ou encore le programme d'action adopté par le sommet de Johannesburg sur le DD en 2002 et la norme ISO 26000. Ces grandes références servent de base de conformité pour des codes de conduites, des certifications ou des labels. Ces instruments fournissent diverses interprétations, liées au contexte socioculturel de leurs concepteurs. Ces derniers, sont des associations d'entreprises, des agences publiques de normalisation, des cabinets d'audit, des agences de notation, des universités, des associations citoyennes, des pouvoirs publics¹⁶⁸.

Certains référentiels sont diffusés publiquement, qu'ils soient à vocation internationale comme ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, AA 1000, GRI ou à dimension européenne EMAS, SME Key, Eurosif, Bilan sociétal ou à usage national comme les lois, décrets et recommandations. Les instruments peuvent être à l'usage des entreprises elles-mêmes dans une démarche volontaire ou à l'usage des investisseurs socialement responsables. Ils peuvent aussi s'adresser aux consommateurs finaux. Les référentiels normatifs des entreprises sont essentiellement élaborés au sein d'organismes internationaux selon des procédures de discussion et de négociations internationales qui déterminent largement le caractère soit impératif (conventions internationales ; lois internes) soit

¹⁶⁸ Anne-Marie SIGMUND, Patrick VENTURINI : « Instruments de mesure et d'information sur la Responsabilité sociale des Entreprises dans une économie globalisée », Comité économique et social européen, Bruxelles, 2005.p.7

facultatif (codes de conduite ; chartes éthiques ; recommandations des organisations internationales...) applicables à la RSE.

L'univers normatif qui nous intéresse se présente comme un ensemble de référentiels internationaux relatifs au DD et à la responsabilité sociale¹⁶⁹. Ces normes et principes apparaissent comme les fondamentaux en matière de RSE et devraient guider, selon ces organisations internationales, toutes les entreprises à travers le monde indépendamment des contextes nationaux. Dorénavant, les attentes de la société civile et les pratiques d'entreprises sont guidées par des grands textes substantiels émanant d'organismes internationaux qui fixent des principes et des contenus normatifs destinés à orienter le comportement des firmes en ayant une vocation d'application universelle.

Notre analyse interroge ces différents référentiels, mais plus spécialement la norme ISO 26000, sous l'angle de sa capacité à permettre de déterminer les pratiques RSE d'une organisation en matière de responsabilité sociale. La nécessité de s'aligner sur cette norme internationale s'avère indispensable pour améliorer significativement la compétitivité des entreprises, et d'encadrer leurs développements futurs. La normalisation représente un référentiel commun pour objectiver et standardiser les pratiques. Elle permet de garantir une certaine efficacité en proposant une solution collective à des problèmes techniques ou organisationnels. Comme nous le verrons plus loin, les champs d'application de la normalisation internationale n'ont fait que croître depuis ses débuts, touchant aujourd'hui des domaines dépassant le cadre de la technique, comme dans le cas de la RSE.

Dans ce chapitre, nous présenterons les différentes normes internationales et types d'initiatives existantes ainsi que leurs promoteurs. Dans un premier temps, nous présenterons la dynamique de normalisation des pratiques de RSE en insistant particulièrement sur le projet ISO 26000. L'objectif est de comprendre les mécanismes propres à la normalisation, qui peuvent permettre à terme d'objectiver les pratiques de la RSE, voire de les standardiser. Aussi, soulever les limites de ce mécanisme de normalisation, notamment dans le cas d'une normalisation de sujets davantage sociopolitiques.

¹⁶⁹Marc Arbouche, « La mesure et la responsabilité sociale et sociétale », revue Humanisme et Entreprise N° 297, 2010, p. 81-88.

SECTION 1 : Des indicateurs de la RSE pour mesurer une performance globale

Selon la doctrine de Lord Kelvin affiché sur le frontispice de l'université de Chicago : « L'on ne peut mesurer, notre connaissance est maigre et insatisfaisante ». Il est difficile pour nous d'établir un tel lien surtout compte tenu de la complexité du phénomène de la RSE. D'autant plus que les pratiques de RSE à travers lesquels nous allons juger le degré d'implication de l'entreprise dans la RSE, celle-ci sont difficilement mesurables car il s'agit de données qualitatives « par nature difficiles à quantifier¹⁷⁰».

Dans une économie mondialisée, les entreprises sont progressivement obligées de rendre compte non seulement de leurs résultats financiers, mais aussi de leur performance sociale et environnementale. En effet, il s'agit d'une problématique qui est soulevée à la fois par les entreprises, les Etats et les organisations internationales, compte tenu de l'urgence de mettre en cohérence la multiplicité des normes qui règlent les relations entre les entreprises et leurs parties prenantes. La préoccupation d'une performance globale et de son évaluation apparaît dès lors que l'entreprise n'est pas seulement soumise à l'exigence d'une reddition de type financier par ses propriétaires, mais doit également rendre compte de ses comportements en matière sociétale et environnementale à une multitude de parties prenantes¹⁷¹.

Pour bien différencier la performance économique de l'entreprise, orientée surtout vers les intérêts des actionnaires, et sa performance totale, orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, la littérature a forgé le concept de PSE, ou performance sociale de l'entreprise.

Nous examinerons dans un premier temps les outils actuels d'évaluation de la performance globale utilisés par les entreprises proactives dans le domaine de la responsabilité sociétale en mettant en évidence les obstacles qui empêchent la mesure globale de la performance. Puis, nous exposerons de quelle manière approcher cette mesure en utilisant la théorie des conventions. Mais avant de s'intéresser à la question de la mesure,

¹⁷⁰ Alessandra Del Ré et Rosângela Nogarini Hilário, « Concilier les données qualitatives et quantitatives : un défi pour les recherches en acquisition du langage », Corela [En ligne], HS-15 | 2014, mis en ligne le 15 octobre 2014, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://corela.revues.org>

¹⁷¹ Michel Capron et Françoise Quairel : « évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, ESKA. Revue de l'organisation responsable, 2006,p 5-17

il est important de comprendre la notion de performance globale, puis nous verrons de quelle manière approcher la mesure globale de la performance.

1.1. Problématique de la mesure de la RSE

Depuis ses débuts, le concept de RSE a posé de difficiles problèmes de mesure. Plusieurs approches tentent de relever ce défi de la mesure. L'approche Triple Bottom Line est l'une d'entre elles. Sa particularité est de renouer avec la tradition de la comptabilité sociale, qui s'était développée dans les années 1960 comme alternative aux graves faiblesses du PIB comme mesure de développement¹⁷². Ces travaux avaient abouti à l'établissement d'indicateurs socio-économiques nationaux, dont certains avaient été adaptés aux besoins de la gestion des entreprises sous le nom de bilan social. Cet élan prometteur s'était toutefois brisé sur deux écueils : celui de la subjectivité du choix des indicateurs (les indicateurs retenus dépendent toujours des valeurs de ceux qui les choisissent), et celui des difficultés méthodologiques de mesure.

Poussée par la demande pressante de mesures objectives et comparables de la PSE. De nombreux organismes proposent aujourd'hui des systèmes d'évaluation sociétale. On y retrouve des organismes publics (par exemple des organismes internationaux comme la commission européenne, l'ISO, l'OCDE ou l'ONU), des organismes privés (syndicats, ONG, regroupements d'entreprises, agences de notation socio-économique, cabinets de consultants, et même certaines entreprises innovatrices). Ces systèmes sont souvent connus sous le nom de «normes». On les désigne par des acronymes (AA1000, SA8000, GRI, ISO14000, EMAS, ECS2000, etc.). Certains se concentrent plus sur le processus de changement (la mise en place d'instruments de gestion adaptés à la gestion de l'une ou l'autre des dimensions de la RSE), d'autres sur les résultats obtenus (l'évaluation des effets produits par les instruments en place)¹⁷³.

L'évaluation des stratégies de DD par les entreprises est une question fondamentale dans la littérature managériale. Il s'agit de rendre compte de leurs responsabilités sociétales

¹⁷²Angèle Renaud, Nicolas Berland. « Mesure de la performance globale des entreprises » revue comptabilité et environnement », 2007, p.5

¹⁷³Jean Pasquero : « la responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion » Presses de l'Université du Québec, 2005 Tiré de : Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon .p.131

aux diverses parties prenantes¹⁷⁴. Les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales. A présent, la performance globale est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement et les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent pas de réponses satisfaisantes. Ne pas être capable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration.

Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale. La performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons¹⁷⁵. Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking »¹⁷⁶. Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique¹⁷⁷.

1.1.1. La notion de performance globale

La multiplicité et la diversité des modèles théoriques et d'indicateurs de mesure de la PSE a rendu la question de sa mesure ambiguë. La grande diversité d'indicateurs, issus d'indices d'agence de notation, d'enquêtes et de classements extrêmement variés ont montré que les aspects qualitatifs sont mal pris en compte lors de l'évaluation de l'impact de la RSE¹⁷⁸. Selon (Igalens et Gond, 2003)¹⁷⁹, il existe cinq familles de méthodes de mesure de

¹⁷⁴On distingue classiquement deux groupes de parties prenantes : les parties prenantes contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (par exemple, les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires) et les parties prenantes « diffuses » qui sont les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impacter mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (par exemple, les collectivités locales, les organismes publics, les ONG, etc.)

¹⁷⁵ Bouquin H. : « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 2004, p. 508.

¹⁷⁶Technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres entreprises qui font références dans un domaine spécifique.

¹⁷⁷GIULIANO Romina, performance financière versus responsabilité sociale dans le secteur cimentier : le cas d'Eternit, une entreprise belge, la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°257-RSE, 2012, p14.

¹⁷⁸Moez BEN YEDDER, Férid ZADDEM : « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? ». Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, vol. 4, N° 198.p.96-99

¹⁷⁹IGALENS Jacques, GOND Jean-Pascal. « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE", Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, 2008, pp. 111-130.

la performance sociale : l'analyse de contenu des rapports annuels, les indices de pollution, les mesures perceptuelles issues des enquêtes par questionnaires, les indicateurs de réputation, et les indicateurs produits par des organismes de mesure. Pour les auteurs, chacune de ces méthodes comporte des limites liées à son mode de production et à sa construction.

Les mesures s'appuyant sur des données issues directement des entreprises peuvent être fortement biaisées. D'autres mesures comme les indices de pollution ont tendance à se focaliser sur une seule dimension alors que les mesures globales comportent un risque d'effet de halo. Pour Allouche et coll. (2004)¹⁸⁰, la diversité des indicateurs mobilisés pour la mesure des retombées de la RSE rend difficile toute mise en perspective cohérente et toute possibilité de comparabilité entre les études menées. Il apparaît ainsi que les classements et les typologies réalisées ne coïncident guère d'une analyse à l'autre car les critères retenus et leur évaluation seraient essentiellement normatifs et procéderaient d'une vision strictement subjective des auteurs de ces études.

Sur ce plan, le recours aux organismes externes spécialisés dans la mesure de la RSE est considéré comme la méthode la plus susceptible d'asseoir la crédibilité des démarches de l'entreprise (Igalens, 2004a). Pourtant, ce type de mesure a lui-même fait l'objet de plusieurs critiques. Les méthodes utilisées dans ce cadre ne seraient pas neutres en raison des enjeux politiques qui accompagnent la mise en place du dispositif. Martinet et Reynaud (2001) rappellent que dans ses relations avec ses parties prenantes, l'entreprise n'est pas qu'un système de production mais qu'elle est, aussi, une organisation sociale et un système politique¹⁸¹. La recherche de légitimité auprès de ces dernières par le biais de la publication des réalisations en matière de RSE a affecté les méthodes de mesure associées à celle-ci.

1.1.2 De la performance Financière à la performance Globale

Depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et

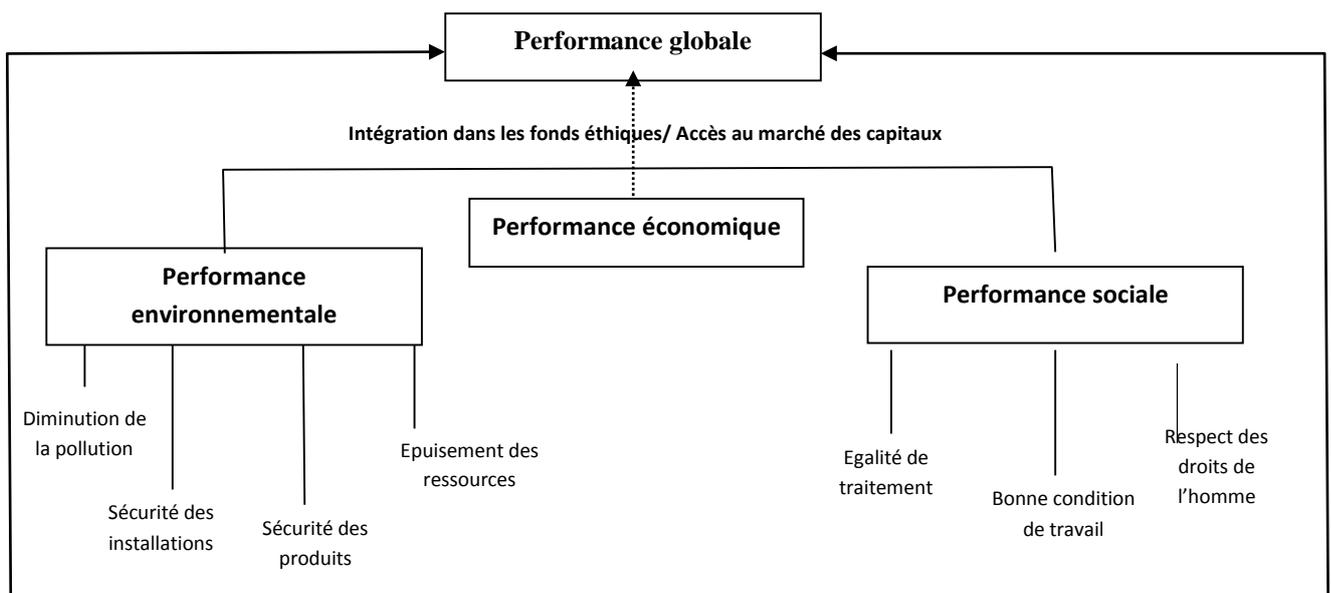
¹⁸⁰ ALLOUCHE José, HUAULT Isabelle, SCHMIDT Géraldine. « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal, Québec Canada. 2004. p.2400

¹⁸¹ MARTINET Alain Charles, REYNAUD Emmanuelle « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, n° 136, 2001. pp. 12-25.

la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...).

Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. La performance globale de l'entreprise peut être formellement évaluée par des acteurs extérieurs à l'entreprise (notation, classements et prix, enquêtes de réputation...) ; elle peut également être réalisée à l'intérieur de l'entreprise pour fournir aux décideurs des informations en vue du pilotage de leur stratégie. Le schéma suivant illustre les composantes d'une performance globale¹⁸².

Schéma 4 : La décomposition de la performance globale



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de parts de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'événements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

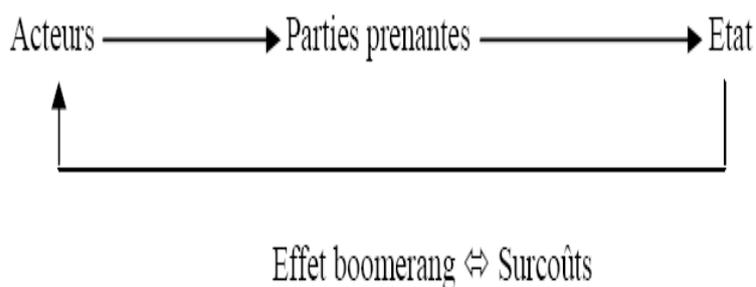
¹⁸² Reynaud Emmanuelle : « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003.pp. 1-15.

Ainsi, nous pouvons définir qu'une entreprise « bon élève » en matière de RSE est une entreprise qui prend des engagements (ou des mesures) relativement à ces principales dimensions de la RSE et met en place un système de management qui incite au respect de ces engagements envers l'ensemble des parties prenantes¹⁸³.

La théorie socio-économique des organisations développée par le Professeur Henri Savall dès 1973, allie la performance économique à la performance sociale et aboutit donc à une responsabilité sociale intégrée. Apparaît alors le concept de performance socio-économique globale durable.¹⁸⁴ Concernant les risques qui pèsent sur l'entreprise, la tendance depuis plusieurs années est la déresponsabilisation sociale de l'entreprise, cette dernière s'est traduite par deux formes d'externalisation. La première a eu lieu en direction de l'Etat qui est alors devenu Etat-providence. La seconde a eu lieu en direction du marché par le biais de l'assurance en responsabilité sociale¹⁸⁵.

Cette double externalisation du risque de chaque acteur vers les autres parties prenantes et donc vers l'Etat a une forte répercussion sur les acteurs puisqu'elle entraîne des surcoûts. Par conséquent, l'entreprise génère et subit des dysfonctionnements qui entraînent des coûts cachés. Il s'agit de l'effet boomerang.

Schéma 3 : Effet Boomerang



Il convient, tout d'abord, dans la mesure du possible, d'éviter la double externalisation vers le marché et vers l'Etat. En effet, mieux vaut préférer des actions d'équilibration durable par une démarche dynamique, et une démarche de régulation à

¹⁸³ Gnanzou Denis, Arcimoles Charles-Henri, Gaultier-Gaillard Sophie : « La RSE, entre universalisme et contingence : le cas de la cote d'IVOIRE », cahier de la recherche PRISM-Sorbonne, Paris, 2011.p.3

¹⁸⁴ GOND Jean-Pascal et IGALENS Jean : « la responsabilité sociale de l'entreprise » ED. PUF 2010, p81.

¹⁸⁵Romina Giuliano : op.cit.p14

dimension stratégique, mais aussi par des actions endogènes de prévention. Une entreprise a tout intérêt à prévenir les dysfonctionnements au lieu de les réguler.

Dans le même ordre d'idée, mieux vaut mettre en place des stratégies proactives. Celles-ci passent par le captage précoce de signaux faibles, signaux qui peuvent permettre des actions de prévention. En effet, la plupart des entreprises fonctionnent avec des stratégies réactives, c'est-à-dire qu'elles exploitent de manière tardive les signes émis par l'environnement de l'entreprise. Cette stratégie entraîne les coûts cachés de l'inaction.

Ensuite, l'entreprise a tout intérêt à penser aux investissements de maintenance ou de création de potentiel humain supplémentaire. Par exemple, la mise en place d'une formation intégrée peut permettre d'accroître le potentiel humain de l'entreprise. Enfin, l'entreprise est confrontée à deux dilemmes. Doit-elle collectiviser ou externaliser le risque vers l'Etat et le marché ? Et doit-elle assumer ou au contraire internaliser le risque ? Face à ces dilemmes, les entreprises adoptent des comportements de déresponsabilisation¹⁸⁶.

1.1.2 L'utilisations et limites des indicateurs de la RSE

Les indicateurs de la RSE sont apparus pour mesurer et piloter une performance d'entreprises, et de relier cette performance à des mesures chiffrées, calculables et donc une batterie **d'indicateurs**. Ainsi, dès lors que le besoin **d'informer** sur les actions des entreprises relevant de leur RSE a vu le jour, la première solution fait tout simplement **d'opter** pour une batterie **d'indicateurs** normés, préétablis et permettant la comparaison entre les entreprises.

1.2. Le rôle des indicateurs de la RSE : On peut énumérer les indicateurs de la RSE comme suit :

- **Les indicateurs comme outils de suivi des orientations stratégiques**

Les indicateurs de la RSE permettent de mesurer les engagements et les actions des entités ou des filiales pour les aspects environnementaux et sociaux. En ce sens, ces indicateurs constituent des outils de contrôle de gestion puisqu'ils rejoignent le premier rôle assigné aux indicateurs de performance financiers qui est de décliner les objectifs stratégiques aux différents niveaux de la hiérarchie de l'entreprise.

¹⁸⁶Floriane Bouyoud : « l'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise : principes théoriques, communication au 5ème congrès de l'ADERSE : transversalité de la responsabilité sociale de l'entreprise », 2007.p.6

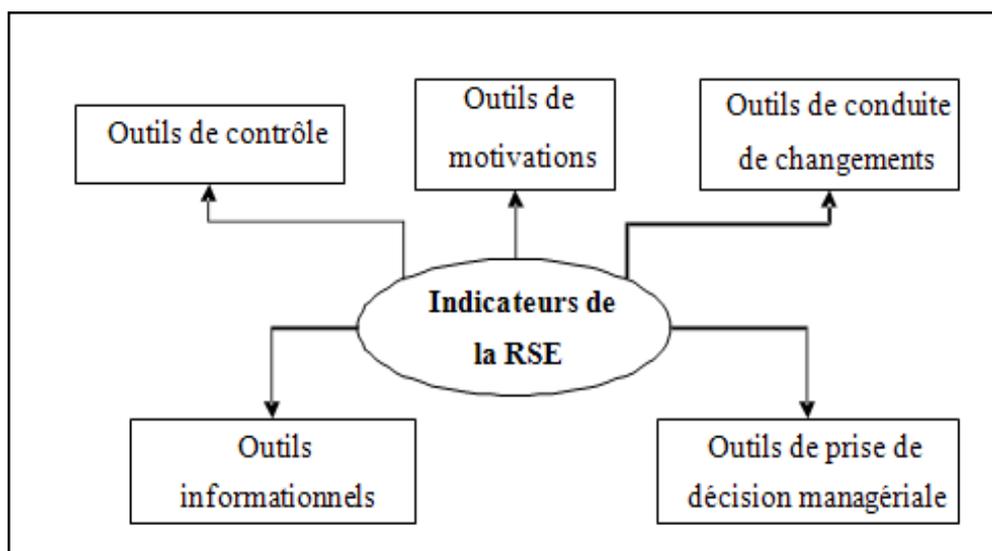
- **Les indicateurs comme outils de motivation, d'adhésion et de conduite de changement**

Certaines pratiques internes, montrent que les indicateurs de la RSE servent également à garantir la motivation et l'implication des dirigeants et des cadres. Certaines entreprises n'hésitent plus à indexer les systèmes de rémunération et de bonus des dirigeants sur ces indicateurs, et donc sur des critères environnementaux ou sociaux. Cette pratique permet également de faire vivre la notion de DD au sein des entités de l'entreprise et donc de faire adhérer les employés à un changement organisationnel issus de ces concepts nouveaux et novateurs.

- **Les indicateurs comme outils d'aide à la prise de décision**

Les indicateurs sont utilisés dans la prise de décision opérationnelle des managers. Le schéma suivant illustre le rôle des indicateurs de la RSE.

Schéma 5 : le Rôle des indicateurs de la RSE



Source : ESSID Moez : « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse de Doctorat en sciences de gestion, université Paris-Sud faculté Jean Monnet. 2009, p. 107

Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants. Le tableau suivant examine les outils actuels d'évaluation de la performance globale, puis nous verrons de quelle manière approcher la mesure globale de la performance¹⁸⁷. Le tableau suivant, regroupe les outils actuels d'évaluation de la performance globale.

¹⁸⁷Jean Pasquero : op.cit.p. 397

Tableau 6 : Les outils actuels d'évaluation de la performance globale

Dimensions du développement durable	Les outils	Description
Environnementale	Comptabilité environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001, 2004).
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil).
Sociale	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Bilan social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).
	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003).

Globale	Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. <i>SBSC</i> : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). <i>TBSC</i> : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).
	Triple Bottom Line reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Source : Angèle Renaud, Nicolas Berland : « mesure de la performance globale des entreprises », archive ouvert, France 2010, p. 12-13. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875>

L'analyse des différents outils de mesure, utilisés par les entreprises pour appréhender leur performance, montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance. Le Balanced Scorecard, le Triple Bottom Line fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Ils mesurent ces dimensions de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existant entre-elles.

Les indicateurs croisés de la GRI évaluent les interactions entre deux dimensions : économique/sociale ou économique/environnementale, approches de la comptabilité environnementale ou sociale ne seront pas abordées car elles s'intéressent uniquement à l'un des volets de la performance globale. De même, les différentes initiatives en matière de reporting social (le bilan social), de normalisation environnementale (les normes ISO 14001, EMAS) et de normalisation sociale (les normes SA 8000, AA 1000) ne seront pas traitées. De même, les outils (le Guide SD 21000, la norme ISO 26000), qui proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux du DD ou de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management de l'entreprise.

Alors, la performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes. En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre¹⁸⁸, la performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent. Les règles définissant cette mesure doivent être construites et partagées par tous les acteurs. Mais cette convention ne sera applicable à condition que chaque dimension de la performance globale soit le résultat d'un compromis négocié¹⁸⁹.

SECTION 2. Les normes ISO pour l'amélioration de la RSE

Selon AFNOR : « Une norme est un document de référence approuvé par un institut de normalisation reconnu. Elle définit des caractéristiques et des règles volontaires applicables aux activités. Elle est le consensus entre l'ensemble des parties prenantes d'un marché ou d'un secteur d'activité ». ¹⁹⁰ La norme est par définition volontaire donc non contraignante, Seules 1 % des normes sont d'application obligatoire. Elle est élaborée par consensus, c'est-à-dire qu'elle ne peut privilégier les intérêts d'un groupe d'acteurs restreint mais bien au contraire du plus grand nombre.

Une norme permet de définir un langage commun entre les acteurs économiques producteurs, utilisateurs et consommateurs, de clarifier, d'harmoniser les pratiques et de définir le niveau de qualité, de sécurité, de compatibilité, de moindre impact environnemental des produits, services et pratiques. Elles facilitent les échanges commerciaux, tant nationaux qu'internationaux, et contribuent à mieux structurer l'économie et à faciliter la vie quotidienne de chacun. Les champs couverts par les normes sont aussi variés que les activités économiques et répondent aux questions de société. Ayant pour objectif de définir un langage commun, la normalisation se concentre sur les performances essentielles. Elle laisse à chacun la possibilité de se différencier au-delà de ce que recommande la norme.

¹⁸⁸Gomez Pierre-Yves. « Economie des conventions et sciences de gestion », *in* Simon Y. et Joffre P. (dir.), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1997.p. 750-776.

¹⁸⁹Alain Damas : « la RSE : une voie pour une transition économique, sociale et environnementale », conseil économique et sociale et environnementale de la république Française. Les éditions des journaux officiels, Juin 2013.p.23

¹⁹⁰L'ISO en 10 questions 26000, communication Groupe AFNOR - Parler normes couramment, 2016 p.15. <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/08/ISO26000-en-10-questions.pdf>

2.1. Présentation de L'ISO (International organization standardisation)

L'ISO, acteur majeur de la normalisation internationale et le plus grand producteur et éditeur mondial de normes internationales¹⁹¹. Certains auteurs la voient comme l'instance de normalisation «la plus prestigieuse»¹⁹². L'ISO à élaborer plus de 22156 Normes internationales qui couvrent des domaines aussi variés que la santé, la sécurité et l'environnement, les technologies de l'information et de la communication, l'agriculture ou encore la construction¹⁹³. L'ISO élabore des normes pour tous les secteurs de l'industrie (à l'exception de l'électrotechnique, couverte par la CEI¹⁹⁴, et des télécommunications, couvertes par l'UIT¹⁹⁵), ainsi que pour diverses disciplines trans-sectorielles ou horizontales (comme la métrologie et les systèmes génériques de management). L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 163 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le secrétariat central, situé à Genève, Suisse, assure la coordination d'ensemble.

L'Organisation Internationale de Normalisation est une organisation sans but lucratif fondée en 1946 afin de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles et de créer un langage technologique commun, entre les fournisseurs et leurs clients. Les normes ISO sont largement respectées au niveau international par le secteur public comme par le secteur privé. La première génération de normes ISO concernait les normes techniques (watt, cartes, etc.) et une deuxième génération sont les normes de gestion (ISO 9000- management de la qualité, ISO 14000-management environnemental, OHSAS 18001- management de la sécurité au travail).

La part croissante des professionnels de la normalisation à engendrer un processus "auto-reproductif", dont la finalité est de créer toujours davantage de normes¹⁹⁶. Depuis quelques années, une nouvelle étape est atteinte avec des projets de normalisation de sujets davantage sociopolitiques. Les travaux sur la RSE et le projet de norme ISO 26000 que nous

¹⁹¹Voir la présentation sur le site internet de l'organisation (<http://www.iso.org>). Notons que le terme ISO n'est pas un acronyme mais vient du grec «isos»signifiant «égal». Le nom de l'organisation s'exprime donc de la même façon dans toutes les langues.

¹⁹²Gond Jean- Pascal et Igalens Jacques, 2008, p. 31

¹⁹³Ruwet Coline : « Des filetages à la RSE. Normalisation et démocratie. Sociologie du processus d'élaboration d'ISO 26000 ». Thèse de doctorat, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain, 2009. p.550

¹⁹⁴ Commission électrotechnique internationale

¹⁹⁵ Union internationale des télécommunications.

¹⁹⁶ Vincent Helfrich : « La régulation des pratiques de RSE par les normes : Le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale », 5^e Congrès de l'ADERSE Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : L'entreprise à l'aune de ses responsabilités vis-à-vis de l'homme, de l'environnement et du profit. 2008. p.8

venons d'évoquer traduisent cette dynamique qui débouche sur une nouvelle forme de modèle normative. C'est dans ce sens que les normalisateurs nationaux et internationaux présentent une image très positive des normes et de leurs effets. Ils placent la norme comme une source d'avantages, voire une nécessité absolue dans l'économie. Pour ces acteurs, les normes ont des effets positifs sur la société dans son ensemble : les consommateurs peuvent bénéficier de produits alliant qualité, sécurité et compatibilité internationale ; les entreprises, en se certifiant, émettent un signal positif perceptible à l'international ; les gouvernements sont aidés par la normalisation dans leurs missions de protections des citoyens.

Ainsi, selon l'ISO : "lorsque les produits, les systèmes, les machines et les dispositifs fonctionnent bien, en toute sécurité - c'est souvent parce qu'ils sont conformes à des normes." Selon l'Afnor, la normalisation est un "puissant moyen de progrès technique, de développement économique et d'amélioration de la qualité de la vie." Un tel paradigme légitime fortement le rôle des normes dont les bienfaits ne sont jamais remis en cause. Dès lors, la croissance du capital normatif et l'élargissement de son champ d'application sont fortement encouragés.

Dans ce cadre, la norme est définie comme « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu qui fournit, pour les usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné»¹⁹⁷. Le travail d'élaboration des normes est pris en charge par des experts volontaires ; c'est-à-dire non rémunérés par l'ISO. La structure de l'ISO peut être qualifiée « d'hybride » mêlant à la fois des acteurs publics et privés puisque le statut juridique des agences de normalisation varie considérablement suivant les pays. Dans la littérature, les typologies classent habituellement la variété des approches nationales en matière de normalisation en deux grandes catégories qui peuvent être situées sur un continuum entre des approches centralisées et des approches décentralisées¹⁹⁸.

¹⁹⁷Cette définition des concepts de norme/normalisation dans la littérature scientifique francophone est celle retenue par les instituts de normalisation aussi bien nationaux, régionaux, qu'internationaux. Voir, par exemple, Jacques Igalens, Hervé Penan : « La normalisation », Paris, PUF, 1994 (Que sais-je ?) ; Benoît Lelong, Alexandre Mallard (dir.), « La fabrication des normes », Réseaux, 102, 2000, p. 9-33.

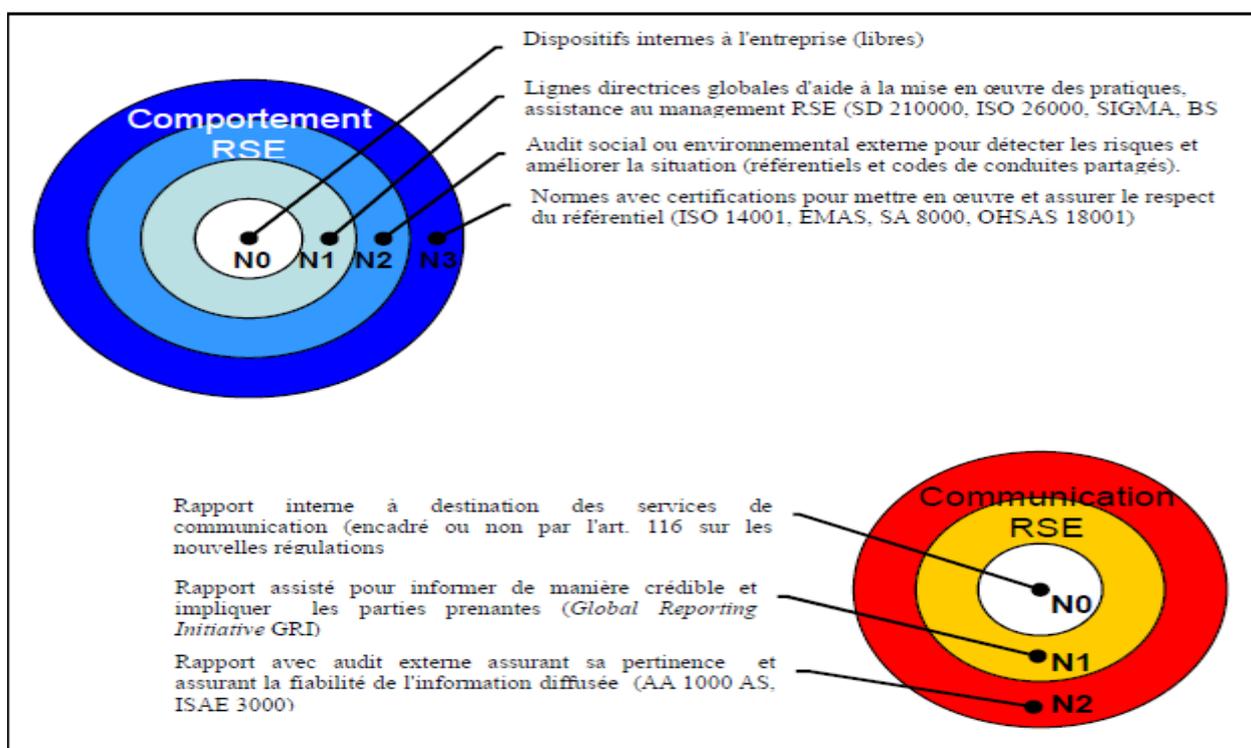
¹⁹⁸Coline Ruwet, « Que représentent les stakeholders ? Le cas de l'élaboration d'ISO 26000 », Revue française de science politique 2010.p.9

Les instituts nationaux de normalisation caractérisés par une approche centralisée – Allemagne, Japon, Portugal et la plupart des pays en voie de développement – sont financés par l’Etat et sont majoritairement des agences gouvernementales ou parapubliques. Dans le cadre des approches décentralisées – Etats-Unis, Australie, Royaume-Uni – les instituts de normalisation sont pour la plupart des confédérations privées d’acteurs économiques.

2.2. La normalisation des pratiques de la RSE

Le capital normatif dans le domaine de la RSE est maintenant assez important tant au niveau national qu’international. Pour avoir une vision éclairée de la situation, il est important de faire une distinction entre les différents dispositifs qui n’ont pas les mêmes fonctions. Le Schéma 6 propose une représentation intuitive de ce capital normatif, en insistant sur les différents degrés de contraintes imposées par les initiatives existantes. Toutefois, il est nécessaire de distinguer deux types de normes : celles émanant d’organismes officiels de normalisation (comme EMAS) et celles émanant d’initiatives privées (comme AA1000 et OHSAS), dont les initiateurs n’ont pas forcément les mêmes objectifs.

Schéma 6 : La normalisation des pratiques de la RSE



Source : Vincent Helfrich : « La régulation des pratiques de RSE par les normes : Le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale », 5^{ème} Congrès de l’ADERSE Transversalité de la Responsabilité Sociale de l’Entreprise : L’entreprise à l’aune de ses responsabilités vis-à-vis de l’homme, de l’environnement et du profit. 2008. p.2

Nous distinguons d'après le schéma ci-dessus, les dispositifs d'encadrement des comportements (cible bleu) de ceux qui encadrent la communication (cible rouge) en matière de RSE. Le domaine de la communication autour de la RSE regroupe tous les outils normatifs qui guident et assistent l'entreprise dans son objectif de diffusion d'informations sur ses pratiques (reporting). À l'inverse, le domaine des comportements, agrège l'ensemble des outils normatifs pour l'encadrement des pratiques concrètes de RSE dans l'entreprise.

De plus, on constate l'existence de différents niveaux (nuances de rouge/bleu) d'encadrements normatifs (aucun, assistance, assurance) dans chaque domaine. Ces niveaux traduisent aussi les degrés de standardisation et de diffusion de pratiques RSE. En effet, le niveau N0 sur les deux cibles traduit des initiatives propres à l'entreprise qui restent souvent internes et qui peuvent être totalement inadaptées aux exigences communément admises. À l'inverse, le niveau N3 (pour le comportement) ou N2 (pour la communication) traduisent des initiatives très standardisées, reconnues au niveau international ou garanties par des certifications. On voit ainsi que la RSE dispose d'un capital normatif déjà bien constitué, structuré et articulé autour de textes cadres complémentaires et interdépendants.

L'encadrement normatif des pratiques de RSE est une formidable occasion de l'institutionnaliser au niveau international. De même que l'efficacité de la normalisation pour proposer des solutions standard aux pratiques de la RSE mise en avant par les uns, fait craindre les défenseurs des initiatives localisées et adaptables au cas par cas. C'est pourquoi, il est important de s'interroger sur la nature et la portée de l'impact de la normalisation sur la RSE. Les craintes ou les espoirs qui émergent autour de la normalisation de la RSE sont notamment liés au caractère conventionnel des normes et des labels qui est à l'origine de leur efficacité implicite¹⁹⁹. Pour saisir cela nous devons passer par les explications de la théorie des conventions. Cette dernière associe l'utilisation des conventions à un comportement rationnel de coordination. Elles sont des choix collectifs, des règles de comportement, des solutions standard à des problèmes collectifs.

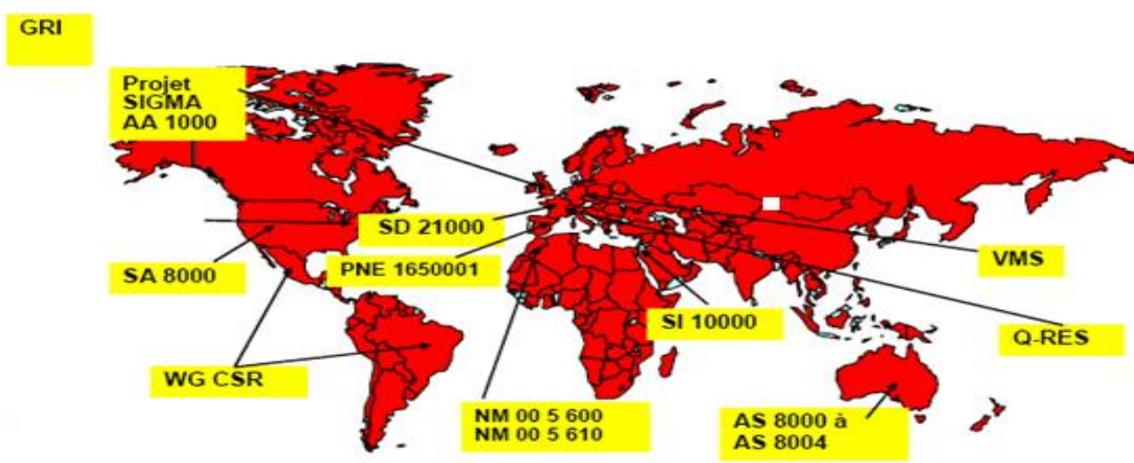
¹⁹⁹ Vincent Helfrich : op.cit.p.11

2.3. Les fondements normatifs et institutionnels

Du point de vue normatif, nous assistons, depuis les années 1980 à l'émergence de règles, notamment par la mise au point de référentiels internationaux (GRI²⁰⁰), des codes de conduite des entreprises (Global Compact²⁰¹) ou des certifications, normes ou labels (SA 8000 ...) jusqu'aux audits sociaux ou environnementaux²⁰². 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. L'un des premiers est le système de management environnemental et d'audit (EMAS) de l'Union européenne.

Il s'agit d'un règlement détaillant les procédures pour la participation volontaire des entreprises au système d'audit sur leur management environnemental et la mise à disposition au public des résultats. La norme Standard SA 8000 (Social Accountability Standard 8000), initiée par le Council on Economic Priorities, et gérée par Social Accountability International (SAI) concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants ou du travail forcé. Il existe deux types d'engagements pour les entreprises : le certificat en cas de respect des normes pour la production et le statut membre si les critères sont également respectés pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.

Carte 1 : Un foisonnement de référentiels dans le monde



Source : isabelle Blaes : ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale, centre international de ressource et d'innovation pour le développement durable.<http://www.ciridd.org>

²⁰⁰Global Reporting Initiative initié en 1997 par le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) et de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)

²⁰¹Pacte mondial : lancé en janvier 2000 lors du Forum économique mondial par Kofi Annan

²⁰²Floriane Bouyouud : « L'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise : principes théoriques », transversalité de la responsabilité sociale de l'entreprise, communication au 5ème congrès de l'ADERSE, 2007, p.2

SECTION 3 : Présentation du projet de norme ISO 26000

Comme nous l'avons vu plus haut, les précédents dispositifs, tels que réglementations, normes, codes de conduite ou labels, mis en place pour réguler la RSE ne concernaient que certains volets de la RSE (SA 8000 sur les conditions de travail, ISO 14001 sur l'environnement, etc.) ou présentaient une limite géographique puisqu'ils portaient souvent de l'initiative d'organismes nationaux. Nombre de ces instruments ont pour objet de réguler la communication autour de la RSE (reporting). D'après Helfrich, contrairement à ces précédentes mesures, ISO 26000 «se positionne comme une initiative plus globale et internationale»²⁰³, dont le but premier est de donner une définition internationalement reconnue de la responsabilité sociétale et des pratiques associées à ce concept.

L'élaboration de la norme a impliqué 94 pays (développés ou en voie de développement), 436 experts et 42 organisations internationales (certaines d'entre elles étaient déjà actives dans le domaine de la RSE, à l'image de l'OIT²⁰⁴, l'OCDE²⁰⁵, le Global Compact²⁰⁶). Ces différentes parties prenantes se sont réparties pour travailler sur les différentes étapes propres à l'élaboration d'une norme ISO : stades d'élaboration, procédures de votes, principes du volontariat et du consensus. En ce qui concerne le poids de chacun des acteurs, l'industrie a été la plus influente avec 26% de taux d'expression, puis les ONG (14,7%), les consultants (12,3%), les consommateurs (10%), les gouvernements (9,4%) et enfin les travailleurs (5,7%)²⁰⁷.

Pour Helfrich, l'ISO 26000 a donc d'abord le mérite « de réunir diverses parties prenantes de différents pays pour construire un consensus sur le sujet et obtenir un accord honorable ». Coline Ruwet²⁰⁸ reprend cette idée dans son article consacré justement au processus multi-stakeholders mis en place dans le cadre de l'élaboration de la norme ISO

²⁰³Helfrich. Vincent « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale » in Revue de l'organisation responsable, n° 1, 2010. p. 57

²⁰⁴ Organisation internationale du travail. <http://www.ilo.org/ipec/Action/CSR/lang--fr/index.htm>

²⁰⁵ L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques a pour mission de renforcer l'économie de ses pays Membres, d'en améliorer l'efficacité, de promouvoir l'économie de marché, de développer le libre-échange et de contribuer à la croissance des pays aussi bien industrialisés qu'en développement.

²⁰⁶ Global Impact est une ONG américaine, qui se porte vers les personnes les plus vulnérables dans le monde, spécialisée dans la récolte des fonds auprès des salariés, qui bénéficient à cette occasion d'un avantage fiscal.

²⁰⁷ Marie Hanquez : « Le processus de normalisation ISO 26000 : la formation d'un compromis international et multipartite sur la définition de la responsabilité sociétale » mémoire de maîtrise en administration éthique, université de Montreal, Canada. 2011.

²⁰⁸Ruwet Coline « Que représentent les stakeholders ? Le cas de l'élaboration d'ISO 26000 » in Presse de Sciences Po, Revue française de science politique, 2010, vol. 60, pp. 1115-1135

26000. C'est en effet la première fois que l'organisme ISO utilise une telle méthode pour développer une de ses normes. Ce processus multi-stakeholders a l'avantage de permettre de rassembler divers points de vue et d'en faire ressortir un accord et à respecter un équilibre entre les différents groupes d'acteurs concernés.

En 2010 et après un processus de négociation de plus de cinq ans, l'ISO²⁰⁹ a publié la première norme internationale relative à la responsabilité sociétale : ISO 26000. Cette norme est générique, elle s'adresse à toutes les organisations du monde entier, qu'elles soient privées ou publiques, de grande ou de petite taille. Elle fournit une guidance dans la pratique de la RSO et l'adoption d'un comportement responsable²¹⁰, aussi bien aux débutants qu'à ceux qui sont plus avancés dans le domaine de la responsabilité sociétale²¹¹.

On retrouve dans le texte de la norme, les lignes directrices relatives aux principes²¹², aux concepts, aux questions centrales qui englobent des domaines d'action se rapportant à la responsabilité sociétale. À la différence des normes de systèmes de management (ISO 14001, ISO 9001, ISO 22000,...), d'une part, l'ISO 26000 ne contient pas des exigences mais plutôt des recommandations. D'autre part, ce n'est pas une norme certifiable. La norme ISO 26000 a plutôt pour objectif de fournir une définition reconnue de la RS et des pratiques qui lui sont associées et de promouvoir la diffusion de ces pratiques au niveau international.

Cette norme internationale est le meilleur accomplissement parmi ces outils multidimensionnels²¹³. L'avantage que présente cette nouvelle norme est qu'elle fournit un guide clair et des instruments d'autoévaluation pour les entreprises, permettant une meilleure appropriation des enjeux de la RSE par les dirigeants. Rendre des comptes n'est qu'un moyen. Il faut anticiper par le dialogue, tenter de prévenir plus que de réparer, s'investir pour obtenir des bénéfices de la RS, en assumant ses responsabilités, au-delà même des parties prenantes directes, en répondant aux attentes associées au sein de sa sphère d'influence²¹⁴.

²⁰⁹ ISO : producteur de Normes internationales d'application volontaire.

²¹⁰ Lors de l'application de la présente Norme internationale, il est recommandé que l'organisation prenne en considération les différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations ainsi que les différences de conditions économiques, en toute cohérence avec les normes internationales de comportement.

²¹¹ Guide ISO/CEI 2, 2004. Cité dans Une norme hors norme

²¹² Voir annexe n° 4 : Structure et aperçu sur le contenu de la norme ISO 26000 : 2010

²¹³ Bon Véronique. « Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences » in *Revue Management & avenir*, n° 26, 2009. pp. 224-240.

²¹⁴ Cadet Isabelle « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux » in De Boeck Université, *Revue internationale de droit économique*, 2010, p.437.

Les «lignes directrices» de la norme sont totalement compatibles avec les principes du Pacte mondial, les indicateurs du Global Reporting Initiative (GRI), et tous les référentiels internationaux reconnus auxquels de nombreuses entreprises se réfèrent déjà.

3.1 Histoire d'émergence de projet ISO 26000

Le projet ISO 26000 a émergé en 2001, lorsque l'ISO, par le biais du Comité pour la Politique en matière de consommation (COPOLCO), a identifié la nécessité d'un travail global et de niveau international sur la Responsabilité Sociale. C'est en 2003 que des travaux préliminaires du bureau technique de l'ISO ont abouti à la création en 2004 du groupe de travail sur la responsabilité sociale (GT/RS) et, c'est en 2005 que les travaux de rédaction de la norme ont été lancés. C'est en 2004, l'ISO décida de lancer le développement d'une norme portant sur la responsabilité sociétale. Fournir un cadre de référence international à la responsabilité sociétale est l'objectif principal assigné à l'ISO 26000²¹⁵.

ISO 26000 est l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale. Ce document établi par consensus, décrit les principes et thèmes que recouvre la responsabilité sociétale. Elle donne un cadre international de comportement à tout type d'organisation (entreprises, collectivités, ONG, syndicats...) quelle que soit sa taille, ses domaines d'actions. La norme ISO 26000 respecte les grands textes fondateurs internationaux comme la déclaration universelle des droits de l'homme, les conventions de l'Organisation Internationale du Travail. Plus de 90 pays ont ainsi pris part à l'élaboration de cette norme. 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 bonnes pratiques des affaires, les questions relatives aux consommateurs et développement local.

Ces questions centrales visent à identifier les domaines d'action pertinents sur lesquelles l'organisation va pouvoir se baser pour fixer ses priorités et mettre en place ses propres actions. La dimension économique n'apparaît pas comme une question centrale car elle est considérée comme transversale et devant être intégrée dans chacune des 7 questions de responsabilité à aborder. Néanmoins, lors de la mise en œuvre de la démarche ISO

²¹⁵Ruwet Coline : « Faut-il supprimer le « E » de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique », Reflets et perspectives de la vie économique, De Boeck Supérieur, 2009. p. 109.

26000, les moyens financiers propres à chaque organisation détermineront la priorité des actions à mettre en œuvre. Isabelle Cadet²¹⁶ rapporte que l'ISO 26000 « n'institue que des lignes directrices et non un standard juridique ». Elle n'a donc pas de caractère obligatoire, n'est pas un objet de certification, ne relève pas d'un usage réglementaire ou contractuel, et ne peut pas faire l'objet « d'une action en justice ou d'une réclamation dans une procédure nationale ou internationale ».

3.2. Les caractéristiques de la Norme ISO 26000

Bien entendu l'ISO a pris une grande précaution pour éviter que cette norme fasse l'objet d'un rejet en raison de sa nature « politique ». La norme ISO 26 000 mérite d'être qualifiée de norme du quatrième type²¹⁷ :

- Quatrième type du fait de la participation d'une multiplicité de parties prenantes : consommateurs, gouvernements, industriels, monde du travail, syndicats et organisations non gouvernementales, services, monde du conseil, experts de la recherche.
- La différence des activités habituelles de l'organisation portant sur des normes techniques et procédurales, le caractère substantif de la norme ISO 26000 a donné lieu à un processus de conception innovant, caractérisé notamment par une participation accrue des pays en développement et des catégories d'acteurs ayant des ressources limitées comme les ONG et les groupes de consommateurs.
- quatrième type du fait de la nécessaire intégration des cultures de plus de 80 pays, ce qui a amené notamment la création à Marrakech, en 2005, d'un réseau de la francophonie au sein du processus d'élaboration de la norme quatrième type du fait de la présence de plus de 40 organisations internationales impliquées dans différents aspects de la responsabilité sociétale, dont l'ONU et l'OIT.
- Quatrième type enfin du fait de la multiplicité des thèmes « à la mode » autour de la responsabilité sociétale : le développement durable, l'environnement, la gouvernance, les pratiques et le comportement éthique, la responsabilité de rendre compte, les parties prenantes, etc.

Cette norme entend fixer le cadre des relations entre l'entreprise et la société en proposant une conception très large et très exigeante de la RSE. Comme cela était prévisible

²¹⁶Cadet Isabelle., op.cit., p.437

²¹⁷Jacques Igalens : « norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000, Management Prospective Ed. Management & Avenir 2009/3 - n° 23 p.91 à 104

deux conceptions se sont opposées tout au long de son processus d'élaboration, la conception anglo-saxonne que l'on peut qualifier de contractualiste et la conception européenne (et notamment française) qui relève d'une perspective institutionnaliste.

Elle décrit deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale que sont ²¹⁸:

- L'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000 ;
- L'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

3.3. Limites d'une démarche RSE

Malgré ces avancées théoriques sur la RSE cette dernière a connu une vive critique de deux clans a priori opposés : les libéraux et les altermondialistes²¹⁹. Pour les premiers, la RSE est une démarche qui va à l'encontre de la rationalité des marchés. La RSE est critiquée par les libéraux, qui rejettent notamment ses fondements : à savoir que le libéralisme économique serait à l'origine de dysfonctionnements écologiques et sociaux.

Pour les mouvements altermondialistes, la RSE n'est qu'un pansement sur une jambe de bois. Elle viserait à prôner une autorégulation des firmes multinationales, sous couvert d'une soit disant gouvernance élargie, ceci afin d'éviter que des réglementations nationales et internationales ne leur soient imposées. Le fait que ces démarches alimentent de plus en plus les stratégies de marketing des entreprises est également dénoncé comme une forme nouvelle de greenwashing. Certains auteurs reprochent au courant de la RSE de servir de théorie alibi au capitalisme mondialisé. Vogel (1991) ne voit ainsi dans la RSE qu'une doctrine visant à concilier, à long terme, les intentions du capitalisme avec ses conséquences sur la société (économiques, sociales, environnementales).

C'est surtout, une tentative d'humaniser la vision que la société a de l'entreprise, et de doter les managers de motivations morales et éthiques leur permettant de transcender des réflexes égoïstes. La RSE ne serait alors qu'un habillage vertueux de comportements afin de réduire la pression sociale qui pèse sur l'entreprise ou bénéficière d'un effet d'image et de réputation. Cela renvoie à l'utilisation symbolique par les entreprises de la notion de responsabilité sociale.

²¹⁸ <http://www.afnor.org>

²¹⁹ Aurélien Boutaud : « La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un bref état des lieux », centre ressource prospective de grand Lyon, Février 2010.p.5

La RSE aurait donc de nombreux effets pervers, et serait avant tout un outil permettant aux grandes entreprises de surmonter les critiques de plus en plus virulentes en affichant quelques actions exemplaires et superficielles, et ce sans remettre fondamentalement en cause leur finalité première : à savoir la course au profit et à l'accumulation, course qui serait elle-même la source des problèmes sociaux et écologiques. D'où le rejet de plus en plus important des démarches de RSE parmi certains des mouvements les plus critiques à l'égard du capitalisme. Une autre limite des démarches de RSE tient au fait qu'elles peuvent s'appliquer différemment d'un pays à un autre, et ce pour une même entreprise.

Ainsi, la mondialisation se caractérise par une stratégie de délocalisation des multinationales pour trouver des conditions de production moins contraignantes dans les pays du sud, ce qui n'empêche pas certaines d'entre elles de développer une démarche de RSE sous prétexte de contraintes volontaires qu'elles s'imposeraient dans ces mêmes pays – à l'égard des salariés ou de l'environnement. Or ces contraintes ne correspondraient même pas au niveau réglementaire exigé dans les pays du Nord. Ce tableau synthétise les arguments en faveur et contre l'introduction du concept de RSE dans la société.

Tableau 7 : Arguments pour et contre la RSE

Arguments en faveur de la RSE	Arguments contre la RSE
Intérêt à long terme de l'entreprise	Maximisation du bénéfice
Image publique	Coûts sociétaux de l'engagement social
Légitimité de l'entreprise dans la société	Manque de compétences sociétales
Éviter la régulation par le gouvernement	Dilution des buts primaires de l'entreprise
Se conformer aux normes socioculturelles	Affaiblissement de la compétitivité des entreprises nationales et de la Balance des paiements
Intérêt des actionnaires possédant un portefeuille diversifié	Les entreprises ont déjà trop de pouvoir sociétal
Donner la possibilité à l'entreprise de réduire les maux de la société	Manque de contrôle sur les résultats des actions sociétales
L'entreprise dispose des ressources nécessaires (capital, talents et expertise)	Manque de soutien de nombreux groupes d'influence dans la société
Les problèmes sociaux peuvent se convertir en opportunités et bénéfices	
Il vaut mieux prévenir que guérir	

Source : Joël Ernult, Arvind Ashta : « développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives » Cahiers du CEREN N° 21, 2007, p.12

Conclusion de chapitre II

L'émergence d'une véritable demande de plusieurs parties prenantes pour l'évaluation de degré de contribution des entreprises au développement durable à donner naissance à plusieurs initiatives, publiques ou privées. Ces derniers, ont essayé de construire des référentiels de développement durable ou de la RSE. Ces référentiels se basent essentiellement sur des indicateurs dont l'objectif est de refléter d'une manière chiffrée et concrète les performances des entreprises en termes de DD.

La multiplication des indicateurs et normes, d'origine publique ou privée, pose d'autres types de problèmes à l'opérationnalisation de la RSE : celui du reporting en matière de la RSE et du contrôle et de la performance sociétale de l'entreprise. Les initiatives individuelles des entreprises en matière de la RSE posent également le même problème. C'est le cas, par exemple, des codes de conduites ou des codes éthiques adoptés par de nombreuses entreprises que ce soit dans le cadre d'un comportement opportuniste ou dans le cadre de véritable stratégie sociétale. Toutefois, ces initiatives sont encore loin de constituer un cadre suffisant pour apprécier objectivement et réellement la performance sociétale des entreprises.

L'avantage de ces indicateurs réside dans l'instauration d'une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes, et une meilleure gouvernance d'entreprise. Chaque entreprise adapte cette démarche à son rythme et selon sa culture. La littérature économique a montré que ces indicateurs représentent aujourd'hui une des pratiques managériales internes les plus répandues. Ces indicateurs, définis et institutionnalisés par différents organismes internationaux, sont apparus initialement pour la reddition et la communication externe des entreprises.

Plus particulièrement, ces indicateurs offrent aux entreprises une manière simple et efficace pour mesurer et piloter leurs performances sociétale et environnementale. Piloter cette performance revient à faire appel à des mesures, des données, donc à des indicateurs particuliers. Les indicateurs de la RSE sont donc à la croisée de deux thématiques importantes en sciences de gestion : la mesure de la performance et la RSE. Le croisement de ces deux champs, assez larges, donne naissance à des indicateurs devant être construits et formalisés.

La question de la mesure de la RSE joue un rôle important car elle répond à la fois au besoin des entreprises préférant des solutions volontaires à la réglementation ainsi qu'au besoin de régulation dans le cadre de la gouvernance mondiale. Diverses pratiques qualifiées d'irresponsables d'un point de vue social comme le non-respect de valeurs essentielles (exploitation d'enfants, mauvaises conditions de travail, non-respect de la sécurité,...etc). Plusieurs entreprises mettent en place des pratiques diverses telles que des labels sociaux, des certifications de tout type, des codes de conduites, ...etc. afin de prouver à la société son caractère social

La question d'évaluation et d'appréciation d'un comportement responsable reste un sujet difficile car les contextes nationaux jouent un rôle important et la RSE couvre des domaines si vastes qu'il est difficile de pouvoir être exhaustif. L'élaboration des critères d'appréciation de degré d'engagement RSE reste une question difficile. Ainsi, beaucoup d'efforts de mesure et de mise au point d'indicateurs se sont proliférés vérifiable par des tiers (agences de notation, d'accréditation, de certification, autorités...). Toutes ces initiatives se traduisent par des reportings plus ou moins formalisés, des rapports, des redditions de compte en interne et en externe. La plupart des rapports s'accompagnent de ratios, d'indicateurs dont l'élaboration et la documentation demandent une spécification au contexte propre à chaque entreprise.

CHAPITRE III

La RSE en Algérie, État des lieux

Les entreprises algériennes vit depuis une dizaine d'année de profondes mutations économiques, sociales et environnementales. Ces mutations ont des répercussions en termes d'opportunités mais aussi de contraintes. Pour être à la hauteur des enjeux actuels et futurs, le développement de la RSE est l'une des manières pour ces entreprises de se rendre compétitive. L'adoption d'une stratégie RSE par les entreprises algérienne est une occasion pour améliorer leur gouvernance et de jouer un rôle significatif face aux défis du DD du pays²²⁰. Quelques études portant sur la RSE, ont été menées en Algérie mais demeurent insuffisantes, nous citons comme exemple : Hamidi et Khelfaoui²²¹, Atil et Dadene, Dahmani²²² ou encore Benabou et Bendiabdellah²²³. La plupart de ces études ont conclu que le concept de la RSE aux yeux des dirigeants algériens demeure un concept encore flou et que le sujet de la RSE en Algérie est encore prématuré pour la plus part des entreprises du pays²²⁴.

Historiquement, ce sont les acteurs économiques des pays du Nord qui ont commencé à s'intéresser au processus de préservation de l'environnement et au concept de la RSE, hors que les plus grands enjeux sociaux et environnementaux de ces concepts se trouvent dans les pays en développement²²⁵. La situation socio-économique dans les pays du Sud fait que la RSE s'impose d'elle-même. Des facteurs tels que la pauvreté d'une grande partie de la population, les fortes inégalités sociales, le faible développement des services publics de pauvre qualité nécessite; tout cela appelle à une plus forte mobilisation et implication des

²²⁰Jamali D., Safieddine A.M., ET Rabbah M.: "*Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships*", *Corporate Governance: An International Review*, 2008, 443-459.

²²¹Hamidi Youcef, Khelfaoui Mounia. « La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou explicite ? », Colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale, 20 et 21 novembre 2012.P. 23

²²²Atil Ahmed., Dadene Abdelouab « La Notion et le Concept de la RSE dans des PME algériennes : Entre une perception floue et une représentation controversée ». *Manifestation scientifiques*, Université d'Ouargla, 2013.p.4

²²³ Benabou Djilali, Bendiabdellah Abdesselem. : « Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive », *La revue de l'Economie & de Management* N°09, Octobre 2009.p.4

²²⁴Menel Ibtissem MANKOURI & Abdeslam Bendiabdellah : « Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l'Algérie », *revue management des entreprises Algérienne* N°, université Tlemcen ,2015.p.23

²²⁵ Trépant Inès, « Pays émergents et nouvel équilibre des forces », *Courrier hebdomadaire du CRISP* 2008, p. 34

firmes dans ces régions. Donc, la pratique de la RSE dans de tels pays se heurte à des contraintes économique, juridique, historique et culturel.²²⁶

A l'exemple de l'Algérie, qui fait partie des pays les plus touchés par les crises sociales et environnementales; une économie en transition, secteur d'hydrocarbure dominant, un taux de chômage élevé notamment chez les jeunes, une alphabétisation faible, un système légal qui manque de contraintes et de transparence, la corruption et la faible autorité du gouvernement, une économie dominée par un secteur majeur, celui de l'hydrocarbure, une situation économique fragile, etc.²²⁷.

Cette situation est d'autant inquiétante de moment que l'Algérie devrait compter environ 45 millions d'habitants à l'horizon 2030 selon l'Office National des Statistiques (ONS)²²⁸. On s'interroge sur le risque d'épuisement des réserves pour la génération actuelle et surtout avenir. L'Etat algérien ne doit plus continuer à croire à l'exploitation et l'exportation des hydrocarbures comme le modèle économique qui garantira l'avenir du pays. Les statistiques déclarent que l'Algérie n'a pas joué la prudence dans l'exploitation de ses ressources : « Non seulement la dépendance aux hydrocarbures a augmenté de 70% dans les années 1970 à 98% aujourd'hui, la production actuelle, estimée à 1,4 million de barils/jour, demeure élevée». Avec le maintien de sa dépendance aux hydrocarbures, l'Algérie peut se réveiller un jour dans une situation dangereuse²²⁹.

A travers ce chapitre, nous essaierons de relater la transition environnementale et sociale en Algérie qui s'est imposée après la prise de conscience de la situation écologique et sociale en Algérie. La première section traite les différentes conceptions de la RSE entre pays développés et en transition. La deuxième section sera consacrée aux expériences de l'Algérie en matière de RSE, et les mesures prises par le gouvernement sur le plan environnemental et social. Enfin, nous terminerons par la présentation de processus d'institutionnalisation des pratiques RSE en Algérie.

²²⁶Stefka Mihaylova : « La responsabilité sociale dans les pays de l'Est Entre les modèles européen et étasunien. Revue d'études comparatives Est-Ouest, N°40,2009, pp 33-53

²²⁷ Taleb Badreddine : « Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », thèse de doctorat en science de gestion, université d'Aix-Marseille, 2013.p.5

²²⁸ <http://www.algerie-dz.com/article14212.html>

²²⁹Chems Eddine Chitour : « 40 ans après la nationalisation des hydrocarbures ». Centre de recherche sur la mondialisation, 2011. www.mondialisation.ca

SECTION 1 : La RSE dans les pays émergents et en développement

Tout d'abord, il convient d'insister sur le fait qu'il existe des divergences majeures au niveau de la RSE selon qu'on appartienne au Nord ou au Sud. En effet, les critères de la RSE sont généralement définis par le Nord parce que la participation du Sud, bien qu'en augmentation, est encore naissante. Le problème que cela pose est que les critères établis par les pays du Nord sont différents de ceux établis par les pays du Sud dans la mesure où les enjeux diffèrent sensiblement d'un bloc à l'autre, eu égard au niveau de développement des pays²³⁰.

Les auteurs s'accordent à dire que ces pratiques ne sont pas apparues dans le même laps de temps, ni sous les mêmes formes dans toutes les régions du monde. En effet, l'Europe a connu une émergence tardive des pratiques de RSE dites explicites si nous la comparons à l'Amérique du nord.²³¹ Il est important de noter que dans sa forme explicite la RSE consiste en « des politiques, programmes et stratégies volontaires des entreprises, par contre la RSE implicite est interprétée par le consensus sociétal sur les attentes légitimes de la société de la part des entreprises ». En Asie et l'Amérique du sud prennent le pas suite à l'implantation de multinationales. Pour l'Afrique enfin, la RSE est une notion encore à peine apparue²³².

1.1. Les facteurs intégratifs de la RSE

Selon une étude de Baskin(2006) qui concerne une comparaison entre la pratique de la RSE dans les pays occidentaux et dans les pays « des marchés émergents » en Asie, en Afrique, en Amérique de Sud et en Europe de l'Est en se référant aux indicateurs comme Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Global Reporting Initiative (GRI) et le Standard ISO14001 (Mihaylova, 2008), il existe une différence de perception des pratiques socialement responsables d'un pays à un autre. Selon cette étude, la RSE peut être en fonction de quatre ensembles de facteurs (Figure N°8) :

- **Des facteurs globaux** (les initiatives internationales, à savoir le Global Compact, le GRI, le livre Vert de l'Union Européenne,... ; etc.) ;

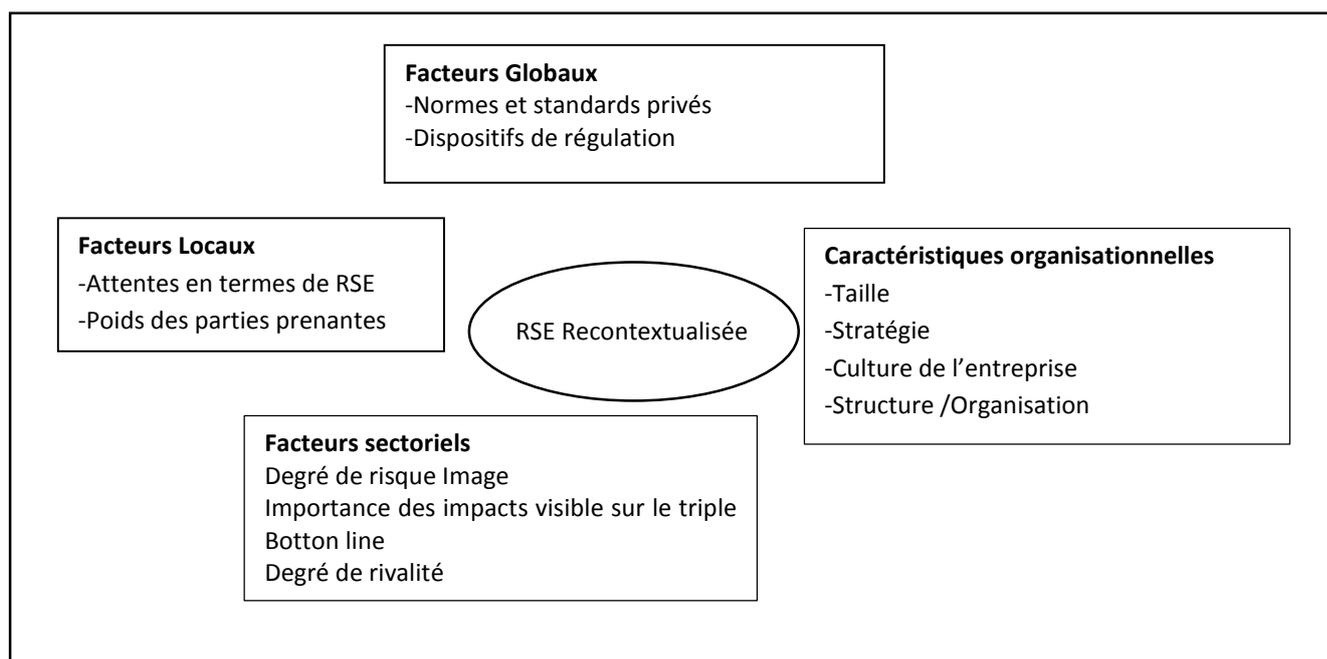
²³⁰ Tarik El MALIKI : « environnement des entreprises, responsabilité sociales et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc », université de la méditerranée Aix- Marseille, 2010.p.294

²³¹ CAPRON M. 2003. « L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », Economie Ethique, N°7.p. 1-72

²³² Fatima Ez-Zahra Taoukif : « Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du Maroc », thèse de doctorat Université de Toulon 2014.p.159

- **Des facteurs locaux relatifs** aux particularités économiques, sociales, environnementales et culturelles propres à chaque pays ;
- **Des facteurs sectoriels relatifs** à l'impact sur le secteur environnemental ou social ;
- **Des facteurs organisationnels** à savoir les stratégies et valeurs de l'entreprise, la culture ; de l'entreprise et son mode de gestion, les valeurs et les managers.

Figure 8 : Cadre d'analyse intégrative de la RSE « recontextualisée ».



Source : Arielle N'DIAYE, Janique SOULIE : « réimportations des pratiques RSE par les entreprises des pays émergeant dans les pays occidentaux : proposition d'un cadre d'analyse intégratives des facteurs recontextualisation », Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management. Clermont-Ferrand, 2013. p.22.

Le contenu et la portée de la RSE sont «très fortement liés, selon le contexte, aux entreprises, aux stades de développement économique, au système de croyance et aux capacités institutionnelles » (UNRISD²³³, 2003, p.8). Les pratiques de RSE sont déterminées par plusieurs facteurs hétérogènes comme la diversité des parties prenantes²³⁴, et de leurs attentes, la variation sectorielle, les contextes organisationnels et les spécificités locales en termes économiques, socio-culturel, la législation propre à chaque pays, le niveau de maturité syndicale, la culture, les pratiques managériales et leur développement et enfin le contexte économique et politique dans les pays...etc.

²³³ www.unrisd.org

²³⁴ Brammer S.J., Pavelin S. (2013), "Corporate governance and corporate social responsibility". In M. Wright, D.S. Siegle, K. Keasey, I. Filatotchev:" The Oxford Handbook of corporate governance, Chapter 32, 719-743.

Chaque secteur d'activité comporte des enjeux bien identifiés en termes de RSE. Ce sont généralement des secteurs industriels qui sont interpellés sur leurs pratiques et leurs stratégies de développement durable. Les enjeux de la RSE peuvent apparaître fondamentaux dans un secteur tout en ayant moins d'importance dans l'autre. Au-delà de certaines activités perçues comme controversées telle que le tabac, les jeux, l'armement, les spiritueux, le nucléaire. Une fois que les enjeux par secteur sont identifiés, il s'agit de savoir comment les entreprises gèrent les risques (au niveau de leur image, leur réputation ...) et les opportunités (innovation, avantage compétitif liés à chacun des enjeux identifiés par secteur).

Une étude de Price WaterHouse Coopers (2002), menée auprès de 140 grandes entreprises internationales, montre que 70% de leurs managers mènent des actions en matière de RSE, essentiellement pour l'environnement et vers la société. Elles se traduisent par des programmes de prévention des pollutions (91%), des programmes de gestion de l'environnement (88%), le bénévolat des employés (77%), l'implication de l'entreprise dans la communauté (74%), des actions philanthropiques (74%). Les différents volets de la RSE sont diversement traités par les entreprises, et le volet social semble moins développé que les autres volets²³⁵.

Ces résultats sont concordants avec ceux d'une étude comparative de Maignan et Ralston (2002) visant à identifier les fondements, les parties prenantes et les pratiques de RSE (aux Etats-Unis, en France, au Royaume Uni et aux Pays-Bas). Les auteurs ont montré la très grande hétérogénéité des motivations et des pratiques. En France, les motivations de la RSE renvoient à la notion de performance (contrairement aux Etats-Unis où les valeurs fondent les démarches de RSE), et les actions menées par les entreprises françaises concernent davantage les parties prenantes liées aux processus de production (qualité des produits ou conditions de travail). Aux Etats-Unis, les programmes RSE concernent davantage la communauté (qualité de vie, éducation, ...).

²³⁵ Jean-Yves SAULQUIN : « La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté », 5ème congrès de l'ADERSE – Colloque « Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » - Grenoble, janvier 2008.p.4

1.2 Une comparaison entre les pays de Nord et de Sud

Il apparait clairement que la RSE ne doit pas être appréhendée de la même façon dans toutes les régions du monde. Compte tenu de lien entre la culture et institution, dans certains pays ou régions où les règles culturelles sont en faveur de l'adoption de la RSE en entreprises, celles-ci vont s'imposer par elles-mêmes en tant que règles acceptées et reconnues par la société²³⁶. Dans un tel contexte, les entreprises n'ont pas le choix quant à l'adoption de pratiques responsables du moment où il existe une pression institutionnelle qui pèse sur elle. À l'opposé, dans d'autres pays où la pression institutionnelle est moindre, les entreprises qui empruntent la voie de la RSE s'inscrivent dans une logique proactive.

Il est donc indispensable de tenir compte des divergences culturelles, des décalages du point de vue et de la forme (implicite et explicite) d'apparition des pratiques RSE. Il est clair qu'on ne peut pas approcher de la même manière la pratique de la RSE dans les entreprises américaines et dans celles qui opèrent en Algérie (où se déroule notre étude de cas). Et ce, car en Amérique (particulièrement aux USA), la RSE est pratiquée de manière implicite depuis 1920 et d'une manière explicite depuis 1953²³⁷.

Une autre différence de taille est l'existence et la qualité des institutions entre le Nord et le Sud. Les entreprises dans les pays du Nord disposent de solides structures gouvernementales disposées et capables d'agir en tant que régulateurs. Il existe également une société civile bien développée capable de contrôler de près les activités des entreprises aux niveaux national et international. Dans les pays du Sud, en revanche, ces initiatives tendent à être bien plus faibles. En effet, la société civile est dans l'ensemble faiblement développée et le gouvernement trop faible dans la plupart des cas pour contrarier les activités des entreprises. A côté de cela, les consommateurs n'ont pas encore un pouvoir significatif²³⁸.

²³⁶Mohamed Abdeljabbar Hammach. : « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc ». Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2016.p.58

²³⁷ Année de la publication de l'ouvrage de Bowen.

²³⁸Vincent Commenne : la responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économique ; mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable » Edition Mayer, 2006, p 191

SECTION 2 : Les expériences de l'Algérie dans le domaine de la RSE

Les entreprises algériennes, publiques ou privées, grandes, moyennes et petites, sont soumises à une série de pressions sociales, environnementales et économiques, nationales et internationales. Elles devraient donc adopter et mettre en application une stratégie de réponse qui permette de renverser les contraintes vécues passivement pour en faire une opportunité stratégique proactive. Car développer la RSE est la seule manière pour les entreprises algériennes de se rendre compétitives, dans le tourbillon de la mondialisation²³⁹.

L'intégration de la RSE dans les pays en développement à commencer par l'intégration de la RSE par les grandes firmes multinationales, puis, grâce aux relations étroites de ces firmes multinationales avec leurs associés locaux, où ces derniers transfèrent des pratiques de la RSE. Par la suite, ces pratiques s'étendent à l'ensemble des entreprises locales, en commençant, par les grandes entreprises, puis vers les PME dans une dernière étape.²⁴⁰

Les expériences de la RSE en Algérie sont essentiellement celles des entreprises privées et publiques qui se développent dans une perspective de performances économiques et citoyennes. Les expériences des entreprises multinationales étrangères ont servi d'exemple pour les entreprises algériennes nous pouvons citer les entreprises suivantes : (Henkel, Danone, Peugeot, Carrefour, Renault, Suez, Société Générale, Michelin, Shell...) ²⁴¹, ayant étendu dans le cadre des IDE leur démarche RSE sur leurs filiales en Algérie, ou des grands groupes (Sonatrach, Sonelgaz, Naftal, Saipem et EPB).

Il est important de noter, cependant, que la situation financière et structurelle de l'écrasante majorité des entreprises algériennes est trop précaire pour elles de jouer un rôle important dans l'engagement social plus important dans l'avenir. Les entreprises algériennes sont jeunes, autour de 40 ans, les plus vieilles sont privées, datant d'avant l'indépendance comme Hamoud Boualem, Tamzali. Dans la mesure où ces entreprises se trouvent au cœur de ce processus de changement, elles se doivent d'être à la hauteur des enjeux actuels et

²³⁹ Ahmed Zaid Chertouk Malika : « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes » Universidad Politécnica de Valencia et Ciriéc-Espana Valencia, 21-22 Octobre 2011. p.10.

²⁴⁰ Badredinne Taleb : op.cit.p.37

²⁴¹ Serir Nassima : « la responsabilité sociale des entreprises », mémoire de magistère en management, université d'Oran. 2012. p. 69

futurs en faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation. Cette situation est due notamment au manque de coordination entre les actions environnementales, économiques et sociales au sein des entreprises, à l'exception de celles qui ont adopté des systèmes de management dans ces trois domaines.²⁴²

En Algérie, les réformes des années quatre-vingt-dix, ont changé complètement la composition du tissu industriel qui était essentiellement composé d'entreprises d'Etat obéissant à des exigences politiques loin des contraintes productives. La RSE en Algérie était seulement basée sur le levier social, qui s'exprimait dans l'obligation d'offrir des emplois, ainsi que, des services sociaux relatifs à la santé, et au logement. L'état politique et socioéconomique en Algérie, a rendu difficile, la démarche vers la promotion de la responsabilité environnementale.

La question de la responsabilité des entreprises émerge comme une question «conjointe» de la nouvelle approche du développement économique en Algérie. Le processus de libéralisation économique, avec son corollaire l'insertion plus profonde de cette économie dans l'économie mondiale.²⁴³ Le questionnement actuel autour de la responsabilité sociale doit se faire dans une situation de changement institutionnel dénommé transition vers l'économie de marché. Ce changement affecte particulièrement les entreprises publiques qui sont obligées d'opérer des changements organisationnels majeurs conduisant à une redéfinition de leur responsabilité sociale. Cette perception du social, en tant que responsabilité à la fois sociale et sociétale de l'entreprise, est certainement contingente selon que l'on a affaire à une économie développée ou une économie en développement comme c'est le cas en Algérie²⁴⁴.

A cela s'ajoute les difficultés de la mise en œuvre de la RSE dans les PME algériennes. L'étude de (Ati et Daden 2012.p4) a montré que les PME algériennes dans leur majorité n'accordent que très peu d'intérêt à l'engagement social et environnemental. Ces PME ont, en effet, des structures qui ne leur permettent pas souvent de répondre efficacement aux problèmes environnementaux auxquels elles sont confrontées. Une des hypothèses

²⁴² Salem Abdelaziz., Khelladi Med Amine Mahdi : « le Reporting Socialement Responsable (RSR), ou comment rendre compte de sa responsabilité aux parties prenantes » Revue Economie et Management, université de Tlemcen, 2008. p.9

²⁴³ Khaled Tahari : « La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition ». Communication au congrès de l'ADERSE Grenoble janvier 2008.p.1

²⁴⁴ Livre vert de la commission européenne 2001

formulées pour expliquer ce manque d'engagement environnemental dans la PME algérienne postule qu'au-delà des contraintes propres à cette catégorie d'entreprises, celles-ci n'ont pas bénéficié d'un accompagnement adéquat susceptible de soutenir leur démarche d'engagement environnemental²⁴⁵.

Une autre difficulté figure parmi les obstacles les plus importants qui stoppent les démarches de la RSE, il s'agit du coût d'intégration, qui reste prohibitif en particulier pour les PME « le prix de la certification est considérable : jusqu'à 20 000 dollars pour un audit environnemental (ISO 14001) ou social (SA 8000), soit dix-sept fois le revenu annuel moyen par habitant des pays en développement » (Severino, 2005). De plus, l'absence de la volonté politique en Algérie de faire de la RSE sa priorité explique en partie le faible nombre des entreprises certifiées, même par rapport aux pays voisins qui vivent presque dans les mêmes conditions socioéconomiques²⁴⁶. Nous pouvons constater qu'en Algérie comme dans tous les autres pays du monde, la recherche en matière de RSE s'est principalement intéressée aux grandes structures, accordant très peu d'attention à la population des PME. (DELPUECH, C., 2009). Par ailleurs, force est de constater que les quelques travaux réalisés sur la RS des PME ont tous traité le thème sous l'angle du rôle déterminant du dirigeant dans la construction de la stratégie RSE.

Aujourd'hui, la mise à niveau devient une exigence aux entreprises afin de réussir leurs transitions vers l'économie de marché. Le concept de mise à niveau a été élaboré par l'ONUDI pour évoquer la nécessité d'améliorer la compétitivité des entreprises du secteur industriel face aux défis posés par la mondialisation. La mise à niveau est définie comme un processus continu qui vise à préparer et adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange, et introduire une démarche de progrès, de renforcement des points forts et de résorption de faiblesses de l'entreprise

²⁴⁵ Atil.H, Dadene.A : « la notion et le concept de la RSE dans les PME algériennes : entre une perception floue et une représentation controversée » colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux de développement durable et d'équité sociale, Université Kasdi Merbah-Ouargla, 2012.p.4

²⁴⁶ Taleb.B : op.cit.p.176

La nécessité de la mise à niveau des entreprises s'est imposée dans un contexte général de libéralisation des échanges, et de pays de plus en plus ouverts à la concurrence internationale par la signature d'accords de libre-échange et par leur accession à l'OMC²⁴⁷.

Toutefois, afin de mettre l'accent sur les efforts produits par l'Algérie en matière de RSE, nous abordons la promotion du concept de la RSE au niveau des entreprises. Le changement institutionnel dans le sens de l'économie de marché bouleverse totalement la configuration du tissu industriel et la responsabilité sociale. Jusqu'aux réformes des années 90, le tissu industriel était essentiellement composé d'entreprise d'Etat obéissant à des exigences « politiques » mettant en veilleuse la contrainte productive avec une préoccupation sociale forte.

La RSE s'exprimait en particulier dans l'obligation d'offrir un emploi à une population qui en était dépourvue auparavant. Elle consistait également à offrir des services sociaux relatifs à la santé, le logement et la consommation du fait de la défaillance du marché. Les nouveaux acteurs que sont les entreprises privées du capital national et étranger sont guidés par le seul objectif de valorisation du capital essentiel à leur survie. Leur action sur le plan social ne dépasse pas le cadre du respect de la réglementation sociale et du paiement des cotisations sociales. C'est le mouvement social qui leur rappelle leur responsabilité sociale en termes de création d'emplois et de participation à la gestion du chômage dans leur lieu de localisation.

A ce titre, le complexe sidérurgique de Annaba appartenant au groupe ARCELORMITTAL STEEL a subi un blocus par des jeunes chômeurs de la région exigeant des recrutements parmi eux participant ainsi à la résolution du chômage. Les sites de l'entreprise nationale Sonatrach à Béthioua dans le sud ont subi également des pressions similaires. Le mouvement social dans ce cas a remis en cause la politique de recrutement de l'entreprise exigeant un recrutement de proximité considérant que les emplois devaient profiter en priorité aux « enfants de la région » où est domiciliée l'entreprise.

²⁴⁷ Arlène ALPHA « Enseignements de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest », Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et alimentaire dans le cadre de l'APE Afrique de l'Ouest, Dakar, 2007.p3

2.1. Le classement de l'Algérie en terme de la RSE.

Algérie a été classée à la 124^{ème} position (sur 195) dans le classement mondial des économies en fonction de leur ouverture à la RSE, établi par l'institut de recherche Respeco, spécialisé dans la promotion de l'économie responsable²⁴⁸. Le classement de l'institut permet ainsi d'évaluer les pays en fonction des conditions qui 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^e place de l'Algérie la situe très loin de ses voisins du Maghreb. Le Maroc se classe en effet 54^e, tandis que la Tunisie est à la 59^e 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^e. La France se place à la 7^e position, juste devant l'Allemagne, 8^e. Le Burkina Faso, 38^e, est le pays d'Afrique le mieux classé dans la liste. Les deux plus grandes économies du monde se font pour leur part remarquer par leur très mauvais classement. Les États-Unis d'Amérique terminent en effet loin derrière l'Algérie, puisqu'ils occupent la 151^e place du classement. De même que la Chine se classe à une abyssale 191^e place mondiale.

2.2 Vers une institutionnalisation des pratiques de la RSE en Algérie

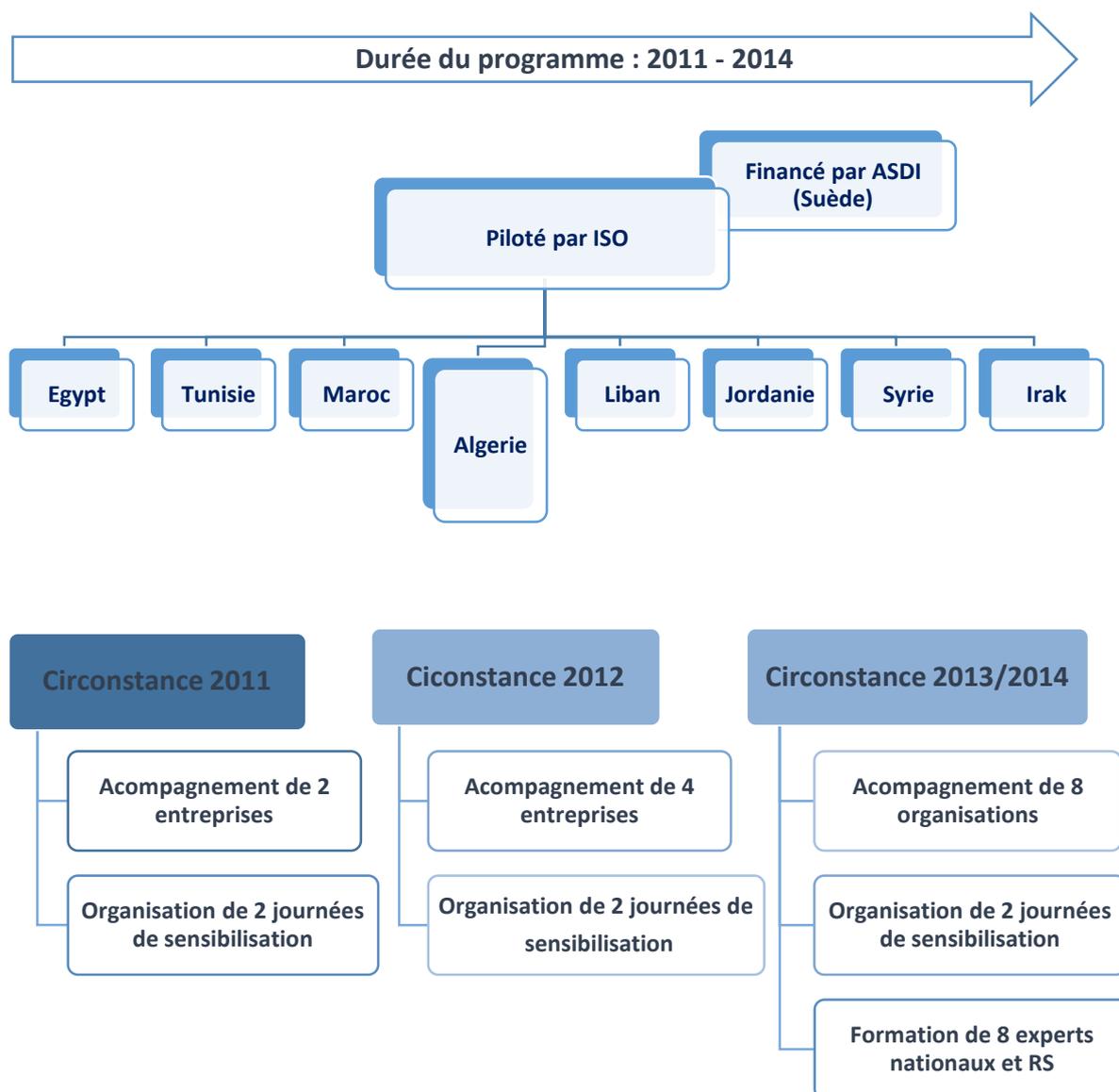
La RSE constitue un des mécanismes de régulation du marché international (Igalens & Joras, 2002). Et ce, « d'une part, du fait de sa fonction régulatrice, elle intervient dans l'élaboration d'une stratégie globale au niveau mondial, d'autre part, elle est un outil performant de pression économique et d'influence sociale sur les entreprises ». Dans le but de diffuser de telles pratiques dans les organisations qu'a été élaboré le programme RS-MENA, dont l'Algérie pour la mise en œuvre de la norme ISO 26000 : 2010.

Ce programme régional d'accompagnement, qui s'étale sur la période 2011-2014, est piloté par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) en collaboration avec l'Agence suédoise de développement international. Au total, huit pays sont ciblés par cette initiative régionale, à savoir l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, la Jordanie, la Syrie,

²⁴⁸ Yacine Babouche : « Responsabilité sociétale des entreprises : l'Algérie, mal classée, recule encore, TSA / 25 SEP 2017. <https://www.tsa-algerie.com>

le Liban et l'Irak, précise M. Aissaoui. Pour l'Algérie, une douzaine d'entreprises seront concernées par cette opération à raison de quatre par an. En dehors du coaching des organisations pour la mise en place de la norme ISO 26000, le programme en question vise la formation d'experts en RS ainsi que l'organisation de journées de sensibilisations sur le thème de la RSO. Pour le cas de l'Algérie le programme peut être schématisé dans la page qui suit.

Schéma N ° 7 : Schématisation du programme RS-MENA



Source : Présentation du projet RS-MENA fournie par l'IANOR²⁴⁹.

²⁴⁹ Bendaoud Djenidi coordinateur national du programme RS-MENA, Présentation du programme RS-MENA, IANOR comité membre pour l'Algérie de l'ISO, 2013.

2.3 La dimension RSE dans les stratégies de politique algériennes

L'Algérie est confrontée 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 réformes²⁵⁰. Consciente des problèmes de l'environnement, l'Algérie a entrepris plusieurs actions dans ce sens. Les trois dimensions du DD, sociale, économique et environnementale y sont intégrées²⁵¹. Le rapport national sur l'état de l'environnement de 2000, souligne la nécessité que l'Algérie s'engage dans une politique de protection de l'environnement sérieuse²⁵². Parmi tous les instruments économiques de la protection de l'environnement, la fiscalité écologique. Afin de répondre aux stratégies du développement durable, la taxe relative aux activités polluantes ou dangereuses était la première taxe écologique mis en œuvre dans le cadre de la législation fiscale environnementale, qui a vu le jour en 1992²⁵³.

Aujourd'hui, la prise en compte de l'environnement par les entreprises en Algérie a fortement évolué au cours des trente dernières années et dépasse le simple cadre législatif. Ces évolutions témoignent du rôle de plus en plus proactif qui caractérise la problématique environnementale en Algérie. On distingue quatre évolutions temporelles visant l'intégration de l'environnement par les entreprises²⁵⁴ :

***L'étape d'antipollution** : au cours de cette étape les exigences environnementales se sont traduites par la mise en place de grandes politiques visant à réduire localement les rejets industriels de polluants dangereux afin d'améliorer l'environnement et de diminuer les risques pour la santé humaine.

***L'étape de prévention** : Cette étape vise l'anticipation des problématiques environnementales par l'élargissement des politiques publiques de gestion des ressources non renouvelables (notamment l'économie d'énergie et des matières), les modes de

²⁵⁰Fatima Boualam: «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

²⁵¹Amel Mébarki Benaffane, Hafida Guendouci Haddad : « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises dans la communication événementielle », Colloque international francophone, «Le développement durable : débats et controverses », université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand.2011, p.3

²⁵² Benaceur Fatima Zohra : « marketing et développement durable », Mémoire de magister en Management, université d'Oran 2012.p.70

²⁵³ Benachenhou Abdellatif : « Le prix de l'avenir : le développement durable en Algérie », éd thotm, Paris, 2005.p.55

²⁵⁴ Saadi Saadia : « Développement et validation d'une approche globale, dynamique et participative d'évaluation environnementale stratégique » Thèse de Doctorat ès Sciences en Hygiène et Sécurité Industrielle université El Hadj Lakhdar-Batna, 2015.p.17

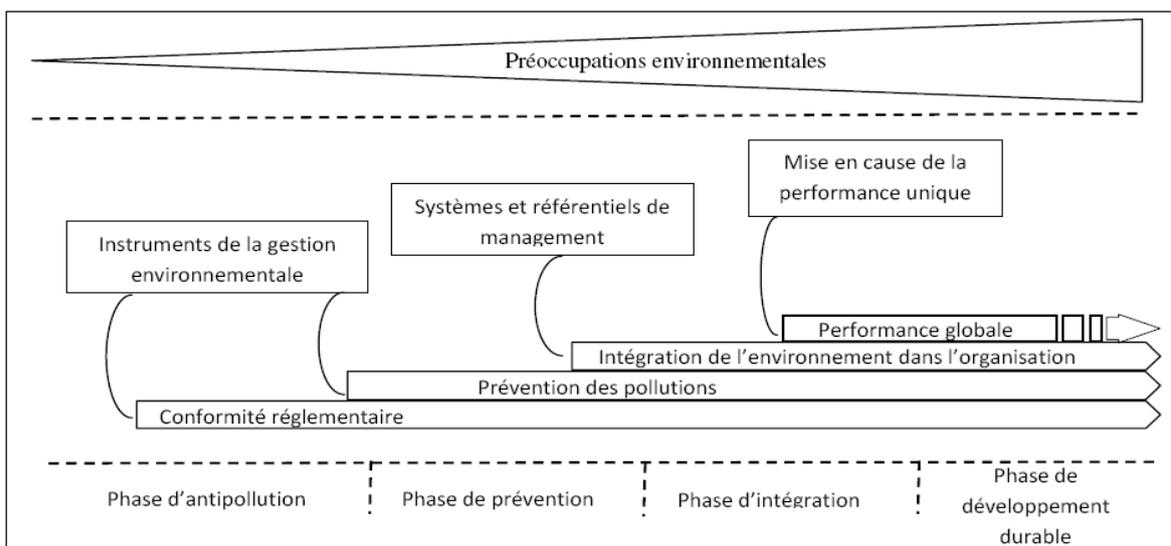
consommation ou de conception des produits respectueux de l'environnement dans les entreprises.

***L'étape d'intégration** : prise en compte volontaire des objectifs de préservation de l'environnement. Les entreprises les plus concernées développent des stratégies environnementales élargies. La création de directions de l'environnement fut le signe révélateur d'intégration des questions environnementales.

***L'étape du développement durable** : l'objectif de repenser le développement en prenant en compte conjointement : développement économique, développement social, préservation de l'environnement à long terme.

Le schéma suivant résume l'évolution de la prise de l'environnement par les pouvoirs Publics et les entreprises.

Schéma 8 : Evolution des préoccupations environnementales en Algérie.



Source : Saadi Saadia : « Développement et validation d'une approche globale, dynamique et participative d'évaluation environnementale stratégique », Thèse Doctorat ès Sciences en Hygiène et Sécurité Industrielle Université El Hadj Lakhdar-Batna, 2015.p.17

L'Algérie est appelée à corriger les effets indésirables de la croissance. Du point de vue social, Etat doit réponse aux aspirations légitimes de la population en termes de relèvement du niveau de vie, d'emploi stable et de sécurité économique. L'influence qu'exercent les entreprises sur l'utilisation des ressources naturelles obligent les pouvoirs publics algériens de prendre de plus en plus d'initiatives en direction du DD. Ce pouvoir d'influence engendre une responsabilité importante pour les entreprises dans leurs activités de développement, management, marketing, et surtout de communication, en particulier, dans les secteurs à forts impacts sociaux et environnementaux.

Par ailleurs, les pouvoirs publics reconnaissent la nécessité d'inciter concrètement et d'aider les entreprises à s'engager sur la voie du DD. Certaines entreprises ont rapidement intégré des procédures de rationalisation et de management environnemental à leurs activités : Ce fut le cas de SONATRACH. En effet, depuis 2000, la RSE et les Investissements Socialement Responsables (ISR) prennent une importance croissante dans les pratiques et les discours de cette entreprise. Elle a adopté une nouvelle stratégie de DD qui s'est justifiée par la progression au niveau de la divulgation de l'information au sein des rapports d'activité et de son site web, ainsi que par les budgets consacrés au développement de cette fonction.

Afin d'atteindre les objectifs en matière de DD. Des mesures institutionnelles en été pris au niveau national et international. Au niveau international, l'Algérie a ratifié la Convention de Vienne et le Protocole de Montréal 1992, Protocole de Kyoto, la Convention sur les Changements Climatiques, et a entamé la procédure de ratification de l'amendement de Copenhague du protocole de Montréal²⁵⁵. A ce cadre international, un ensemble de mesures législatives, juridiques, fiscales et financières a été introduit par les différentes lois de finance en Algérie²⁵⁶ :

a. Les mesures législatives : le législateur algérien à développer un appareil législatif dense et diversifié. Dans ce sens, plusieurs nouvelles lois ont été promulguées : Loi n°01-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets. Loi n°01-20 du 12 Décembre 2001 pour l'aménagement du territoire, Loi n°02-02 du 05 février 2002 pour la protection et la valorisation du littoral. Loi n°03-10 du 19 juillet 2003 pour la protection de l'Environnement. Loi n°04-03 du 23 Juin 2004 pour la protection des zones de montagne. Loi n°04-09 du 14 août 2004 pour la promotion des énergies renouvelables ; Loi n°04-20 du 25 /12/ 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes ; Entrée en application de la fiscalité écologique en janvier 2005....Etc.

b. Les mesures fiscales : Il s'agit d'un ensemble de taxes qui ont été introduites par les lois de finance dans le but d'inciter à la préservation de l'environnement et des ressources naturelles :

- La taxe relative aux activités polluantes ou dangereuses pour l'environnement (TAPD)
- La taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM)
- La taxe d'incitation au déstockage des déchets industriels spéciaux et/ou dangereux
- La taxe complémentaire sur la pollution atmosphérique d'origine industrielle

²⁵⁵ <https://www.joradp.dz/Jo2000/2003/043/Fp7.pdf>

²⁵⁶ <https://www.mfdgi.gov.dz>

- La taxe sur les carburants
- La taxe sur les eaux usées industrielles
- La taxe sur les sacs en plastiques

c. Les mesures financières : Il s'agit de la création d'un ensemble de mécanismes de financement qui ont été mis en place dans le but de soutenir et faciliter la mise en œuvre des objectifs de la SNE-DD. Il s'agit, entre autres, de :

- Le fonds pour l'environnement et la dépollution (FEDEP) ;
- Le fonds spécial de développement des régions du sud (FSDRS) ;
- Le fonds spécial pour le développement économique des Hauts Plateaux ;
- Le fonds pour la protection du littoral et des zones côtières ;
- Le fonds de lutte contre la désertification et de développement du pastoralisme et de la steppe (FLDDPS).

d. Les mesures institutionnelles : Sur le plan institutionnel, plusieurs institutions ont été créées. Il s'agit, entre autres, de :

- L'observatoire national de l'environnement et du développement durable (ONEDD) ;
- L'agence nationale des déchets (AND) ;
- Le centre national des technologies de production plus propre (CNTPP) ;
- Le conservatoire national des formations à l'environnement (CNFE) ;
- Le centre de développement des ressources biologiques et de la biosécurité (CDRB) ;
- Le commissariat national du littoral (CNL) ;
- L'agence nationale des changements climatiques ;
- L'office national de l'assainissement (ONA) ;
- L'institut algérien des énergies renouvelables (IAER).

3.1. La pollution industrielle en Algérie

L'activité des entreprises industrielles est parmi les facteurs essentiels qui menace la dégradation de l'environnement. L'intégration de la dimension environnementale dans les activités économiques, notamment l'activité des entreprises industrielles, a été le principal résultat des conventions et les conférences internationales signés par L'Algérie : Sommet de la Terre à Rio, Conférence de Johannesburg, accord Kyoto....etc²⁵⁷.

²⁵⁷ www.mdipi.gov.dz/.../Par_Pays-Conventions_et_Accords_internationaux_signes_par_pays.

Il apparaît aujourd'hui, que les industries pétrochimiques, chimiques, métallurgiques et de traitement des minerais, ont une part de responsabilité majeure dans la pollution globale du pays²⁵⁸. La plupart des unités et complexes industriels n'ont pas été correctement implantées. Leur implantation sur les terres les plus fertiles du pays et sur des nappes d'eau fait que celles-ci sont aujourd'hui gravement menacées par la pollution. Les procédés technologiques choisis ne prenaient en considération que les impératifs de production, et faisaient appel à l'acquisition de technologies souvent polluantes. De ce potentiel industriel aux procédés de fabrication polluants, il en résulte l'émergence d'importants problèmes sur le plan environnemental. Les principales données relatives à l'identification des rejets liés à chacune de ces industries sont présentées ci-dessous²⁵⁹ :

L'Algérie dispose actuellement 17 cimenteries, réparties à travers le territoire national, avec une production de plus de 22 millions de tonnes en 2016 et des prévisions de dépasser les 25 millions de tonnes en 2017. Quatre opérateurs économiques activent actuellement dans ce segment dont le groupe public GICA (Groupe Industriel des Ciments d'Algérie), leader de cette industrie en Algérie avec une production qui avoisine les 13 millions de tonnes en 2016, soit près de 60% de la production nationale. L'opérateur étranger Lafarge-Holcim, qui produit actuellement plus de 8 millions de tonnes par an, occupe la deuxième place, suivi par deux opérateurs algériens privés qui se sont lancés dans cette activité récemment (Lamouri et Hamel)²⁶⁰. Elles constituent des sources importantes de pollution par les poussières mais également par les gaz de combustion provenant des fours de calcination qui fonctionnent tous au gaz naturel. Quand les filtres ne fonctionnent pas ou quand ils sont peu performants, ce qui est très souvent le cas pour la plupart des cimenteries, les rejets de poussières sont évidemment très importants.

L'Algérie dispose aussi de 18 plâtrières et deux unités de chaux qui dépendent du secteur public et de nombreux autres qui appartiennent au secteur privé. La plupart sont de faible capacité est suffisamment importante pour entraîner un impact sur l'environnement et se limitent à la plâtrière de Fleurus dans la Wilaya d'Oran ainsi que l'unité de chaux de Qum Djerane dans la Wilaya de Saida. La plupart des plâtrières et unités de chaux sont équipées

²⁵⁸ Plan d'Action National pour la réduction de la pollution marine due à des activités menées à terre Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, 2005.p.35

²⁵⁹ Rapport de synthèse. « Plan national d'action pour l'environnement ». 2010. p. 145

²⁶⁰ Le secteur minier, un levier de croissance pour l'Algérie, Dossier industrie du ciment, revue de ministère de l'industrie et des mines, 2017.p.5

de filtre à manche, à gravier ou de filtre électrostatique. Cependant comme dans le cas de cimenterie, les nombreux problèmes de maintenance font que les filtres sont très souvent en panne. Les rejets essentiels des plâtrières et unités de chaux sont des poussières ou des gaz de combustion provenant des fours de calcination²⁶¹. Nous trouverons aussi les deux complexes qui sont situés à Annaba, le complexe d'engrais, et le complexe sidérurgique. Ses principaux rejets polluants sont le fluor, la poussière, minerai de phosphate, NO_x, NH₃, CO₂, SO₂, etc.

Complexe électrolyse de zinc de Ghazaouet : La capacité nominale de production de complexe de Ghazaouet est de 130150 tonnes par an répartie entre 4000 tonnes par an de zinc, 90000 tonnes par an d'acide sulfurique et 150 tonnes par an de cadmium, les principaux rejets de ce complexe sont de SO₂ vers l'atmosphère à travers une cheminée d'une centaine de mètres de hauteur et les émissions de poussière de métaux lourds.

L'Algérie contient aussi des centrales de production d'électricité qui sont essentiellement d'origines thermiques (98%), sont produites dans 7 centrales thermiques vapeur et 19 groupements de turbines gaz répartis à travers l'ensemble du territoire national. Les rejets essentiels de ces centrales sont le NO_x, CO₂, VOC, SO₂, etc.

Il existe en Algérie six raffineries de pétrole en cours qui sont localisées à Skikda, Arzew et Alger, Hassi-Messaoud et Adrar²⁶². Les principales émissions de ces raffineries sont constituées par les rejets dus à la combustion du gaz pour les besoins de fonctionnement de la raffinerie mais également par les gaz de torche, tel que NO_x, CO₂, COV, SO₂, et les particules. Complexe minier de Djebel Onk qui est localisé à Tebessa produit de phosphate calciné dont la capacité de production nominale est de 800 000 tonnes par an et de dépolvoisiéré dont la capacité de production 400 000 tonnes par an. Selon les données de plan national d'action pour l'environnement de 1995 les émissions de complexe sont estimées à :

- 36 000 tonnes par an de poussières provenant des fumées de dépolvoisiérage.
- 13 000 tonnes par an de poussières provenant des fumées de calcination.

²⁶¹ Salwa Amrani : la relation entreprise et environnement dans le cadre de développement durable », thèse de magistère en sciences économique, université de Bejaia. 2010. pp.80-82

²⁶² <http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=raffinage>

Ce contexte d'industrialisation écologique non viable et encore moins durable a suscité de repositionner la politique environnementale en Algérie. Le tableau suivant retrace les types de polluants de l'industrie de ciments et les principales émissions des raffineries en Algérie²⁶³.

Tableau 8 : Extrait de la situation de l'environnement en Algérie d'après (IANOR, 2006)

Wilaya	industrie	Types de polluants générés	Villes ou localités affectés
ALGER	Cimenterie Raïs Hamidou	Poussières	Quartier de Raïs Hamidou à l'ouest d'Alger
	Cimenterie Meftah	Poussières	Agglomérations à l'est de la cimenterie (vents dominants)
	Tabacs SNTA Bab El Oued	Poussières	Quartier de Hamma
	Raffinerie Sidi Arcine Baraki	Gaz de Torche	Toutes les localités proches de la Raffinerie Sidi -Arcine
ANNABA	Sidérurgie SIDER Annaba	Poussières, NOX, CO, SO2, NH, Phénols, H2S, CN	Quartiers d'Annaba
	Engrais ASMIDAL Annaba	Poussières d'engrais, SOX, NOX	Quartier d'El-Bouni
TLEMCEM	Electrolyse de zinc Ghazaoue	Poussières de Zn, SO2, CO	Ville de Ghazaouet
SKIKDA	Raffinerie de Skikda	Gaz de Torche	Toutes les localités proches de la raffinerie de Skikda et la ville de Skikda
BATNA	Cimenterie d'Aïn Touta	Poussières de ciment, NOX, CO et SO2	Localité d'Aïn Touta
	ENIPEC (Tannerie)- Batna Unité textile COTITEX - Batna	Rejets liquides très toxiques dans Oued El Gourzi.	Environs de la ville de Batna
	Carrières d'agrégats	Poussières	Environs de la ville de Batna

BOUBAKER Leila : « Contribution à l'intégration d'une politique environnementale dans les activités des entreprises algériennes en vue d'une amélioration de leurs performances environnementales », thèse de doctorat Université Hadj-Lakhdar, Batna Institut d'Hygiène & Sécurité Industrielle, 2012.p.20

3.2. Intégration de la dimension environnementale par les entreprises industrielles en Algérie

Ces dernières années, on a enregistré une prise de conscience des problèmes environnementaux, et certaines unités industrielles reconnaissent que la dimension environnementale constitue une partie intégrante du processus de DD. Plusieurs unités

²⁶³ BOUBAKER Leila : « Contribution à l'intégration d'une politique environnementale dans les activités des entreprises algériennes en vue d'une amélioration de leurs performances environnementales », thèse de doctorat Université Hadj-Lakhdar, Batna Institut d'Hygiène & Sécurité Industrielle, 2012.p.20

industrielles particulièrement polluantes ont engagées un processus d'intégration des impératifs de protection de l'environnement dans leur projet de développement et ont consenti des investissements conséquents pour la dépollution. Il s'agit des unités et complexe suivants :

Le complexe électrolyse de zinc de Ghazaouet a procédé à la réhabilitation de l'atelier grillage acide, l'installation d'un atelier de neutralisation, la réalisation d'une unité de dessalement d'eau de mer, la réalisation d'un centre d'enfouissement technique destiné à recevoir des déchets. Les coûts d'investissements réalisés s'élèvent à 1147 millions de DA et sont financés par les fonds propres de l'entreprise. Le résultat était une diminution importante des émissions de dioxyde de soufre²⁶⁴.

Au niveau du complexe de production ASMIDAL d'Annaba, l'unité de sulfurique a été mise à l'arrêt définitif et a été reconvertie en simple unité de production de super phosphate en vue d'une diminution des rejets des NOX et des rejets de poussières. Au niveau de l'unité ISPAT, des mesures antipollution ont été prises et porter sur l'installation de système de dépoussiérage, l'installation des stations d'épuration et de traitement biologique des eaux usées. Le complexe s'est doté d'un laboratoire environnemental équipé d'appareil d'échantillonnage et d'analyse des rejets liquides et atmosphériques. Le coût des investissements réalisés s'élève à 4 millions de US\$.²⁶⁵

A Maghnia, l'unité de maïserie a réalisé une station d'épuration tandis que le complexe de corps gras a pu valoriser ses rejets en glycérine qui sont estimés à 4,5t/j en les récupérant pour les exporter²⁶⁶. L'unité mégisserie TAMEG de Rouïba a réalisé une station d'épuration qui s'adapte à ses rejets.

Les cimenteries de Meftah, Zahana et Hamma Bouziane ont procédé à la rénovation de leurs équipements anti-pollution : 616million de DA pour la cimenterie de Meftah, 100 millions de DA pour la cimenterie de Zahana et 220 millions de DA pour la cimenterie Hamma Bouziane. Ces cimenteries sont dotées d'électrofiltres²⁶⁷. Plusieurs projets de

²⁶⁴SOUIKI.M. : Rapport les principales sources de pollution dans la wilaya de Tlemcen, cas particulier des pollutions et dangers générés par l'usine d'électrolyse du zinc de Ghazaouet, Alger, 2002.

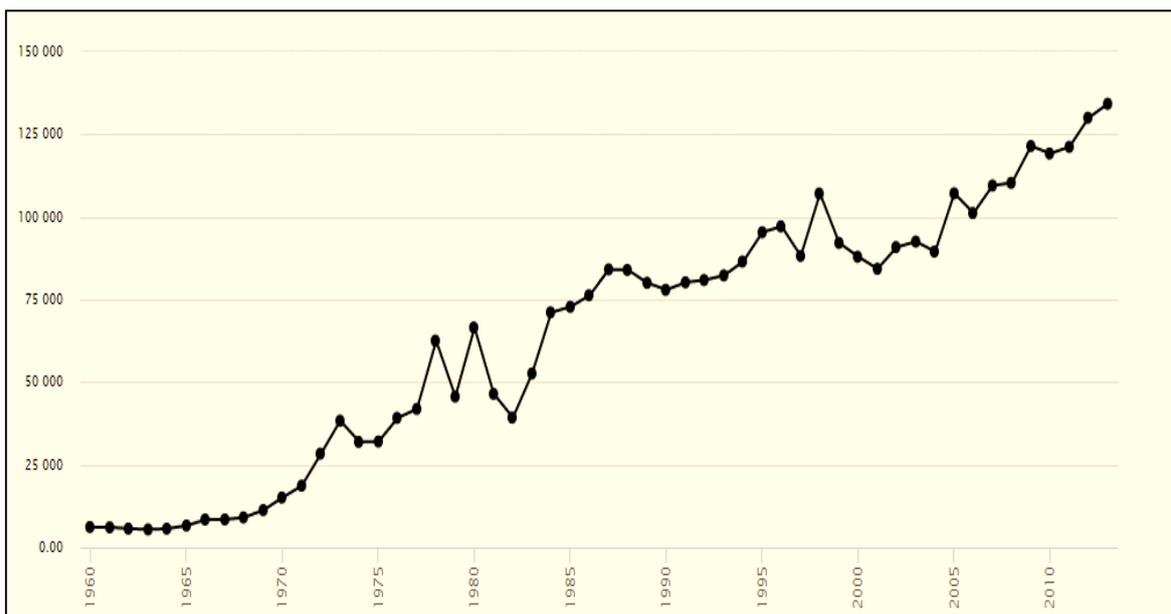
²⁶⁵ Bouscaren.R, DE GUIDICI.P. : Définition d'une structure de surveillance permanente de la qualité de l'air et de l'eau dans la région du Nord –Est (Annaba-Skikda), Alger, 2002.

²⁶⁶ MATE : Rapport sur la politique environnementale industrielle, dépolluer l'industrie, Alger, 2002

²⁶⁷ Idem.

SONATRACH sont destinés à réduire la pollution. On peut citer la réalisation d'une unité de traitement, récupération et de réinjection des gaz torchés et cinq stations de déshuilage sont prévues dont trois sont opérationnelles. La réalisation d'une station d'épuration et d'autres projets est en cours. Gaz à effet de serre : La dégradation de l'environnement peut aussi être mesurée par la génération de gaz à effet de serre. La figure suivante montre l'ampleur des émissions de CO2 depuis 1960 à 2010²⁶⁸.

Figure n°9 : Émissions de CO2 en Algérie (tonnes métriques par habitant)



Source : perspectives monde Banque Mondiale, 2011

3.3. Processus d'intégration environnementale dans les entreprises algériennes

La Figure N°9 propose une grille d'analyse du comportement environnemental des entreprises algériennes en fonction du type des enjeux et du niveau de préoccupation. Cette grille est construite sous forme de processus d'évolution des entreprises à travers quatre étapes²⁶⁹ :

- La première étape est celle de la situation « **Eco -Nocif** » où l'entreprise ne donne aucune importance aux problèmes environnementaux.

²⁶⁸ Perspectives monde outils pédagogique des grandes tendances depuis 1945. Date de la consultation 06/08/2017. Banque mondiale. <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/DZA/fr/EN.ATM.CO2E.KT.html>

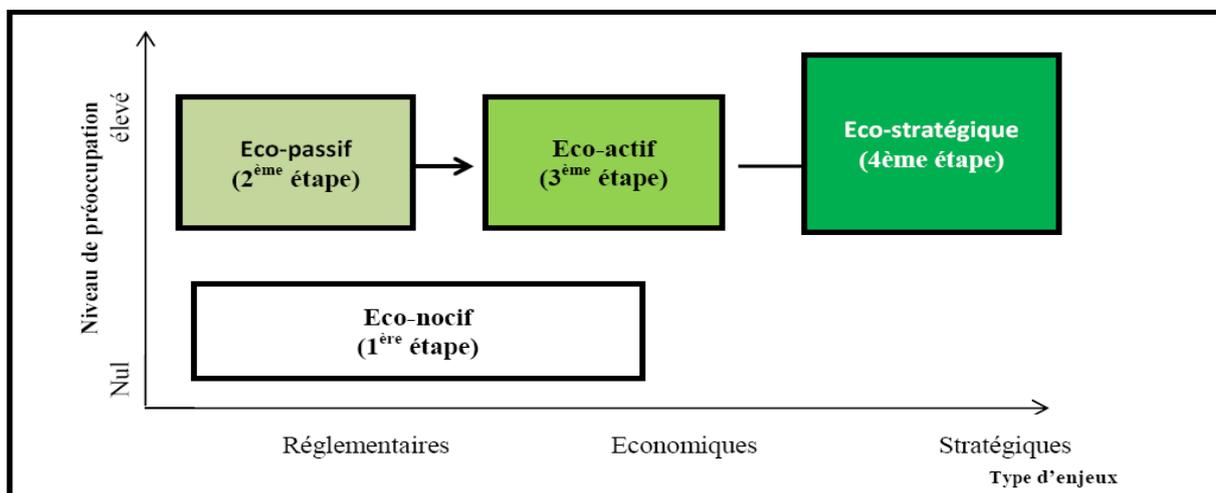
²⁶⁹ Halata Lyasmine : « impacte de la certification environnemental ISO 14000 sur la performance environnementale d'une entreprise algérienne : cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) ». Mémoire de magister, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.2012. p133.

- la deuxième étape, l'entreprise commence à respecter les réglementations. Et devient simplement « **Eco conformiste** ».

- Enfin, la troisième étape où l'entreprise, en plus de **la conformité** à la réglementation, cherche à profiter de toutes les opportunités économiques permettant des réductions des charges.

Toutefois, il est à noter, que durant ces trois étapes, l'entreprise pratique une gestion environnementale à court terme appelée « court-termiste ». La projection d'évolution de ce processus, nous conduit à une quatrième étape qui représente la situation future des entreprises algériennes. Contrairement à une gestion court-termiste de l'environnement, cette étape est marquée par une gestion environnementale à long terme ou dite « **Stratégique** ».

Figure 10 : Evolution du comportement environnemental dans les entreprises algériennes



Source : Halata Lyasmine : impacte de la certification environnemental ISO 14000 sur la performance environnementale d'une entreprise algérienne : cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM). Mémoire de magister, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.2012. p133.

3.4. LES MESURES PRISES PAR LE GOUVERNEMENT SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL

Face aux différents risques environnementaux que cours l'Algérie, le gouvernement a pris conscience que le développement durable est la seule voie à emprunter pour faire sortir le pays de son état de dégradation. Cette prise de conscience s'est traduite par l'adoption, depuis l'an 2000, d'un ensemble de mesures qui traduisent la volonté du gouvernement pour intégrer le DD dans les politiques de développement du pays. Cette volonté s'est concrétisée par l'élaboration du Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable (PNE-DD) ; un plan qui propose un cadre stratégique ainsi qu'un ensemble

d'actions prioritaires à mettre en place pour la protection de l'environnement. Ce programme est basé sur un ensemble de dispositions pour leur réalisation²⁷⁰ :

a. L'amélioration de la santé et de la qualité de vie des citoyens

Cet objectif traduit la volonté du gouvernement à lutter contre toutes les causes qui sont à l'origine de la dégradation de la santé et de la qualité de vie des citoyens ; l'augmentation du volume des déchets ménagers, la pollution de l'air causée par le trafic automobile et les activités industrielles, les déchets industriels dangereux, la réduction des espaces verts et la pauvreté.

b. La conservation du capital naturel et l'amélioration de sa productivité

Cet objectif traduit la détermination du gouvernement à empêcher la dégradation des terres et des forêts et promouvoir une production agricole et animale durable.

c. La réduction des pertes économique et l'amélioration de la compétitivité

A travers ce troisième objectif, le gouvernement exprime sa volonté à améliorer la compétitivité des entreprises en les incitant à une utilisation rationnelle des ressources (eau, matières premières et ressources énergétiques), ainsi qu'à une amélioration de leur gestion, notamment en intégrant les préoccupations environnementales.

d. La protection de l'environnement global

Ce dernier objectif traduit une volonté à apporter des solutions pour contribuer à la protection de l'environnement de la planète de manière globale ; il s'agit de prendre en charges les préoccupations environnementales d'envergure mondiale telles que la réduction des émissions des gaz à effet de serre, l'élimination des substances qui appauvrissent la couche d'ozone et la protection de la biodiversité.

Section 3 : L'adoption de la norme ISO 26000 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. Le recours à l'ISO 26000 s'inscrit dans cette dynamique. Depuis novembre 2011, l'Algérie a officiellement adopté la norme ISO 26000 (un an après sa promulgation par l'ISO). Plusieurs

²⁷⁰ Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement : Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD) 2002.p.59-61

entreprises publiques et privées sont engagées dans un programme-pilote de la R.S.E/Région MENA (2001/2014), à raison de quatre entreprises par année. L'une des premières entreprises, les Nouvelles Conserveries d'Algérie de ROUIBA (NCA) s'est volontairement engagée dans ce programme pilote pour l'implémentation de la norme sociale, dans le prolongement de ses précédentes certifications (système de management de la qualité ISO 9001 et de l'environnement ISO 14001²⁷¹). Il est utile de savoir qu'en réalité, huit pays sont ciblés par cette initiative régionale, à savoir l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, la Jordanie, la Syrie, le Liban et l'Irak, dit programme RS-MENA (responsabilité sociétale pour région Moyen-Orient-Afrique du Nord)²⁷².

Depuis le lancement du projet RS-MENA en Algérie en 2011, nous avons 22 entreprises qui se sont engagées dans ce processus. Deux en 2011, quatre en 2012 et huit pour l'année 2013, Pour l'année 2014, ce sont huit autres entreprises qui vont s'engager dans le processus »²⁷³. Ces sociétés sont retenues à la suite d'un appel à candidature nationale pour lequel une quinzaine d'entreprises des deux secteurs avaient postulé. Le programme est piloté par l'organisation internationale de normalisation en collaboration avec l'Agence suédoise de développement international (SIDA)²⁷⁴. Pour plus de précision sur les critères de choix, il est important de souligner donc que la notoriété nationale et régionale dans le secteur d'activité mais aussi les relations avec le personnel et l'environnement sont les principaux critères d'éligibilité à ce programme. Ce programme a pour objectif de doter les entreprises qui en bénéficieront d'outils leur permettant d'améliorer leurs performances en matière de RSE.

Et lorsque ce programme est achevé, les entreprises bénéficiaires pourraient donc obtenir une certification de leurs comptes conformément aux exigences de la norme ISO 26000 qui est pour l'instant une norme d'application volontaire. Il est important de souligner que ce programme prévoit également la formation d'experts pour accompagner les entreprises pour améliorer leurs engagements par rapport à leurs responsabilités sociétales.

²⁷¹ Soufyane Frimousse et Yassine Foudad : « Perception de RSE, ISO 26 000, climat émotionnel et implication : le cas d'une PME algérienne », <http://www.terence.dz/?q=article/perception-de-rse-iso-26-000-climat-%C3%A9motionnel-et-implication-le-cas-d%E2%80%99une-pme-alg%C3%A9rienne>

²⁷² <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html>

²⁷³ Declataion Bendaoud Djenidi, directeur général du bureau de conseil Quality Consulting Management, au site d'information Maghreb Emergent. <https://www.maghrebemergent.info>

²⁷⁴ http://www.innorpi.tn/Fra/seminaires-iso-26000_11_278

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.

Dans chaque pays, un consortium d'experts nationaux de l'application de l'ISO 26000 est créé dans le cadre du projet, afin d'aider un ensemble d'organisations dans les pays partenaires de la région, à appliquer les principes de la responsabilité sociale dans leurs activités. Pour cela, les échanges d'expérience et de bonnes pratiques entre les pays pilotes et les pays partenaires de la mise en œuvre de l'ISO 26000 ont été recommandés. Plusieurs actions telles que la formation de formateurs impliquant des professionnels industriels, des gouvernements, des organisations de consommateurs, sont réalisées.

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 adhérer aux recommandations fournies par la norme ISO 26000 dans le cadre du programme cité ci-dessus²⁷⁵.

²⁷⁵ http://www.rse-algerie.org/fr/iso_26_000-43.html

Tableau 9 : Liste des entreprises pilote de programme RS-MENA

Date d'adoption	Entreprises	Secteur d'activité
2011	-L'entreprise privée NCA – ROUIBA -Le laboratoire public CETIM – BOUMERDES	-Agro-alimentaire (jus de fruit) - Centre d'étude et de Services Technologiques de l'Industrie
2012	-L'entreprise publique ENAC – ALGER -L'entreprise privée CONDOR – BBA -L'entreprise privée SASACE.BOU - ISMAIL -L'entreprise privée ETRHB- HADDAD -Algérie Télécom	-Industrie (Sonatrach) -Electronique et électroménager - Industrie (Sacs Enduits) -BTP - Service
2013	-L'entreprise publique Groupe SAIDAL ALGER -L'entreprise publique SEAAL -L'entreprise publique COSIDER ALREM -L'entreprise publique SOCOHYD -L'entreprise publique CTPP – ALGER -L'université ENSM – ALGER -L'entreprise publique Hydro Aménagement – ROUIBA	-Industrie pharmaceutique -Distribution (eau, assainissement) - BTP -Industrie Parapharmaceutique - Contrôle technique des TP -Enseignement -Industrie, distribution, BTP
2014	-SARL MULTICATERING Algérie -AMIMER ENERGIE -ORIFLAME -NAFTAL/ branche carburant	Service (Restauration) -Industrie (centrale électrique.) -Distribution (produit cosmétique) -Distribution.

Source : Comité de pilotage national /R.S." installé auprès de l'IANOR

3.5. Limites de la RSE en Algérie

Il faut souligner que plusieurs limites font obstacle à un développement d'une démarche RSE en Algérie on peut les citer dans les points suivant²⁷⁶ :

- Un retard de mise en place des indicateurs de l'économie de marché dû à la récente transition d'une économie administrée vers une économie de marché ;
- Un niveau de syndicalisation faible dans les entreprises privées ;
- Un manque d'intérêt de la part des organisations professionnelles ;
- Les défaillances de la mise à niveau et de la certification ;
- Les menaces du réseau informel et la contrefaçon ;
- L'absence d'un encadrement réglementaire du reporting social et environnemental et d'un marché de consulting en la matière en Algérie ;
- L'importance des coûts pour l'adoption de norme standard ou de certification ;
- Une culture d'entreprise qui n'incite pas à consulter les parties prenantes de celle-ci ;

²⁷⁶La responsabilité sociétale des entreprises, ELWATAN- Supplément Economie, 21 Janvier 2008 in http://www.elwatan.com/spip.php?page=article&id_article=85156

- La négligence des droits des travailleurs et de la protection de l'environnement à cause des déséquilibres dans les mesures de gouvernance.

Une étude menée par le Bureau international algérien de Travail a conclu que la structure économique de l'Algérie, il est difficile de développer les 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 nécessaires²⁷⁷.

L'avenir de la RSE en Algérie, dans un contexte de compétitivité et de concurrence marqué par des exigences de plus en plus draconiennes et des standards de plus en plus serrés est incertain. Dans ce contexte, les entreprises algériennes sont préoccupées par des problèmes vitaux tels que l'amélioration de leurs capacités managériales, la sauvegarde des emplois, la modernisation de leurs outils de gestion et la rénovation de leurs outils de production et accordent une fonction partielle à RSE. Il est vrai que des efforts sont en train de s'accomplir mais la rupture avec la culture et les réflexes acquis à l'époque de l'économie administrée sont encore omniprésents chez les gestionnaires de ces entreprises²⁷⁸.

3.2 L'état de la normalisation en Algérie :

Avec la globalisation des marchés et l'accélération des changements technologiques, la normalisation et certification deviennent pour les acteurs économiques des outils de développement des échanges. Dans ce contexte, le rôle de l'institut algérien de normalisation (l'IANOR) est d'animer cette activité de normalisation et de répondre aux attentes des acteurs économiques et d'anticiper l'évolution de leurs besoins. La normalisation constitue un outil fondamental du développement économique et industriel. L'intérêt croissant accordé à l'activité de normalisation trouve son fondement dans le souci d'opérer cette rationalisation de l'économie. L'application de ces normes sous ces différentes figures (certification, la labellisation et le marquage) est très différente. La certification est appliquée pour les produits et services de large consommation, le marquage pour les produits présentant un danger de sécurité et de santé publique, la

²⁷⁷ Serrir Nassima, op.cit.p 68.

²⁷⁸ AHMED ZAID CHERTOUK (Malika), op.cit.p.14

labellisation quant à elle, est appliquée pour les produits de terroir pour assurer leur particularité et spécificité.

Il existe en Algérie trois types de système de certification : le système de management de la qualité SMQ selon la norme ISO 9001 version 2000, le système SME du management de l'environnement ISO 14001 version 1996, le référentiel HACCP - analyse des risques et la maîtrise des points critiques, ISO 22000 relatif à la sécurité des produits alimentaires. Depuis le lancement en 2000 d'un programme d'accompagnement des entreprises pour les certifications ISO 9001, 14001 et 22000 on comptait, en 2013, 540 entreprises algériennes certifiées ISO 9001, 17 entreprises certifiées ISO 14000 et seulement 11 entreprises certifiées ISO 22000. La progression de ces chiffres depuis 2004 est résumée dans le tableau qui suit :

Tableau 10 : Nombre d'entreprises certifiées ISO 9001,14001, 22000 en Algérie

	2004	2007	2013
ISO 9001	126	171	540
ISO 14001	3	17	17
ISO 22000	/	1	11

Source: The ISO Survey of Certifications 2013

3.3 La mission de l'IANOR

Le système de normalisation en Algérie a été mis en place en 1998²⁷⁹, avec la création de l'IANOR, placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'investissement et dans le cadre de la restructuration de l'INAPI (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel). L'IANOR a constitué une équipe pluridisciplinaire expérimentée autour de quatre grands métiers au service des entreprises et collectivités pour²⁸⁰ :

1. Elaborer les référentiels demandés par les acteurs économiques : L'IANOR aide les acteurs socio-économiques à élaborer les référentiels normatifs dont ils ont besoin pour leur développement stratégique et commercial, en leur facilitant l'accès au processus de normalisation, à l'information et en assurant des services d'accompagnement.
2. Aider les acteurs à appliquer les référentiels normatifs : A travers des prestations de formation, audit, conseil et accompagnement, l'IANOR aide les entreprises à intégrer, dans

²⁷⁹ L'Institut Algérien de normalisation est régi par le décret exécutif n°98-69 du 21 Février 1998, modifié et complété par le décret n°11-20 du 25/01/2011) http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=1

²⁸⁰ http://www.ianor.dz/Site_IANOR

leur stratégie comme dans leur vie quotidienne, l'approche des référentiels et les démarches de progrès.

3. Proposer une offre de certification : Devant la prolifération de l'offre, la certification de produits devient de plus en plus un argument commercial et de marketing vis-à-vis de consommateurs de plus en plus informés. Le système national de normalisation est composé de plus de 7000 normes relevant de plusieurs domaines, tel que, la construction, la mécanique, la chimie, l'agroalimentaire, la santé, la sidérurgie, l'environnement...etc. C'est dans ce contexte, qu'en 2013, l'IANOR a introduit, en termes de normalisation, 499 nouvelles normes, tandis que 57 autres sont en cours d'élaboration, alors qu'en termes de certification, l'institut a comptabilisé sept nouvelles demandes adressées par des entreprises. L'institut a procédé, également, à la réalisation de 16 audits et octroyé la marque TEDJ (marque de conformité aux normes algériennes) à six produits de différentes entreprises.

3.4 Site web de la plateforme RSE 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.

Ces associations ont présenté les missions et les potentialités de cette plateforme qui permet d'échanger des bonnes pratiques d'entreprises en intégrant une dimension sectorielle (banques, énergie, BTP, agroalimentaire...).

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 RSE²⁸¹.

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 des 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.

²⁸¹ http://www.rse-algerie.org/fr/fr/fr/fr/porteurs_du_projet-64.html

Le site présente aussi, les réglementations et initiatives publiques en matière de RSE et de DD tandis que la page « mobilisation locale autour des référentiels internationaux » répertorie les initiatives privées comme le projet RS-MENA visant à encourager l'adoption et l'utilisation de la norme en Algérie. Enfin, la rubrique « réseaux et acteurs » recense, de façon non exhaustive, les acteurs porteurs d'expériences en matière de RSE que ce soit dans l'économie, l'environnement, la société, la santé, etc. le troisième niveau d'information du site propose un ensemble de « bonnes pratiques » soumises par les entreprises en Algérie.

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.

1.5 L'Economie verte en Algérie

L'économie verte a été encouragée à l'occasion d'une conférence organisée en Algérie, le 28 mars 2012²⁸², par le Programme "Développement Economique Durable" (DEVED) de la GIZ et la Direction générale de la PME du ministère de l'Industrie, sur "L'employabilité et l'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans l'économie verte en Algérie", vu le potentiel intéressant pour la création d'entreprises et d'emplois. Dans l'objectif d'introduire les métiers liés à l'économie verte dans les listes d'activités proposées par les dispositifs publics pour la promotion de l'emploi de jeunes. Cette initiative permettra d'ouvrir de nouvelles perspectives en matière de création d'emplois.

Le plan quinquennal 2015-2019 pour l'environnement et le DD confirment également les orientations de l'Algérie dans ce sens. Ainsi, les engagements de l'Etat en matière d'efficacité énergétique et de transition vers les énergies renouvelables sont à même de créer jusqu'à 135 000 emplois à l'horizon 2030 et de consacrer une réindustrialisation significative de l'économie par l'incitation à la production d'éléments y afférents (Les panneaux et

²⁸²GIZ, BMZ, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement. « Etude sur l'employabilité et entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans l'économie verte en Algérie », 2012.p6.

composants photovoltaïques, le silicium, les appareils d'acquisition de données, les transformateurs et les batteries solaires, les miroirs thermiques, les équipements de fluide caloporteur et de stockage d'énergie...).

La mise en œuvre du nouveau plan quinquennal de croissance (2015/2019) qui met notamment l'accent sur des secteurs clés comme l'énergie, l'hydraulique, la construction, la santé, l'éducation et la formation professionnelle, pourrait être l'occasion pour le pays de reconsidérer son modèle économique et réorienter les investissements publics et privés vers les secteurs productifs que sont l'industrie et l'agriculture. Une telle démarche, qui encouragerait le développement de filières vertes innovantes et à forte valeur ajoutée, contribuerait à promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'emplois, notamment pour les jeunes et les femmes et susciter une croissance plus forte et durable (7% à l'horizon 2019)²⁸³.

Selon une étude élaborée par l'Agence de coopération allemande au développement (GIZ), plus de 1,4 million d'emplois pourront être créés en Algérie à l'horizon 2025²⁸⁴. L'étude démontre qu'un grand nombre de personnes, notamment des jeunes, activent actuellement dans des activités inhérentes à l'économie verte, citant le recyclage des déchets ménagers, l'agriculture, les énergies renouvelables, la gestion de l'eau, le bâtiment vert, la gestion des espaces verts ainsi que les services liés à l'environnement.

Dans ce sens, nous pouvons citer les principaux projets de coopération internationaux signés par l'Algérie :

a. Projet PNUD : Le PNUD en Algérie appuie la mise en œuvre des politiques et stratégies de l'Algérie pour son développement durable, en étroite coopération avec les institutions nationales, les collectivités locales et les associations de la société civile. Cette coopération concerne le renforcement des capacités nationales pour la protection de l'environnement, des stratégies pour le pays, la coordination des stratégies sectorielles, la transversalisation

²⁸³ HADJ SLIMANE Hind : « La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance », thèse de doctorat, université Abou bakr belkaid Tlemcen.2015.p.136

²⁸⁴ Rapport de la commission économique pour l'Afrique : L'économie vers en Algérie : une opportunité pour stimuler la production nationale, 2017.p.1-2. https://www.uneca.org/sites/default/files/uploaded-documents/SROs/NA/AHEGM-ISDGE/egm_ev-algerie_fr.pdf

de la problématique hommes-femmes et la mise en œuvre de projets locaux avec la participation de toutes les parties prenantes²⁸⁵.

b. Projet de coopération avec GTZ-Allemagne : gestion des déchets solides (collecte et traitement) et assainissement et traitement des rejets liquides.

C. Projet avec le Fonds Mondial pour l'Environnement qui consiste en :

-La mise en place d'un système de gestion de la pollution pétrolière.

-L'élaboration de stratégie et programme national sur la diversité biologique.

-La mise en place du programme d'action pour la Méditerranée ciblant la pollution d'origine tellurique

d. Projet avec le METAP couvrant :

-Le Plan National d'Action Environnementale

-L'Aménagement et la Gestion et planification des zones sensibles.

e. Projet avec la Banque Mondiale : qui vise le contrôle de la pollution industrielle dans la zone d'Annaba, zone de densité d'activités industrielle et urbaine.

f. Projet avec le Plan d'Action pour la Méditerranée (PAM) : qui se rapporte au développement durable du littoral algérien.

g. La coopération Algérie –Union Européenne : A ces programmes cités s'ajoute un programme de coopération développé dans le cadre de l'initiative SPRING (Soutien au Partenariat, à la Réforme et à la Croissance inclusive), qui met l'accent sur un appui lié à la transformation démocratique et au renforcement des institutions ainsi qu'à la croissance et au développement économique durable et inclusif. Il s'agit d'un programme d'appui à la gouvernance dont le but est, d'une part, de consolider l'Etat de droit et, d'autre part - dans une perspective d'équité, d'égalité et de réduction des disparités, d'accompagner la dynamique de développement de l'Algérie et de contribuer à renforcer l'expertise de divers organismes impliqués dans la gouvernance politique et économique de l'Algérie.

En plus de ces deux domaines d'intervention, des actions sont développées en faveur de la communication, des médias et de la transparence. Les organismes concernés par le programme sont l'Assemblée Nationale Populaire, le Conseil de la Nation, l'Office de lutte contre la Corruption, la Cour des comptes, des écoles de journalistes, le barreau des avocats, etc²⁸⁶. Les actions de coopération UE-Algérie viennent en support aux priorités de partenariat définies dans l'Accord d'association entre l'UE et l'Algérie. En effet, cet Accord

²⁸⁵ http://www.dz.undp.org/content/algeria/fr/home/operations/about_undp.html

²⁸⁶ <https://portail.cder.dz/spip.php?article3702>

d'association va bien au delà du simple établissement d'une zone de libre-échange entre l'Algérie et l'Union européenne, car il offre un accompagnement technique approfondi aux efforts de réforme tant dans le domaine politique que dans les domaines sociaux et économiques.

h. La GIZ et la coopération algéro-allemande

La GIZ assiste l'Algérie depuis 1974, dans les domaines de l'environnement, de développement économique et la gouvernance. Cet organisme exerce ses missions sur mandat du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). Quatre projets sont actuellement mis en oeuvre dans le cadre de la durabilité et se rapportent à l'innovation –emploi, à la gestion des ressources, au développement local et à la promotion de la femme :

- **Innovation Développement Durable Entrepreneuriat Emploi (IDEE)** : l'objectif de ce projet est la création de conditions politiques, stratégiques et institutionnelles pour la promotion de l'innovation dans les entreprises et chez les jeunes entrepreneurs. Dans ce projet plusieurs prestations sont proposées :

- Le développement de la culture entrepreneuriale avec un focus sur les jeunes entreprises et les jeunes entrepreneurs et entrepreneuses durables ;
- Le transfert de technologie durable et clusters d'innovation ;
- La promotion de l'innovation durable et du développement de la ressource humaine dans des TPE-PME et des prestataires de service.

- **Gestion des ressources, changement climatique et énergie (PRCE)**

-**Développement économique local durable (DELD)** : son objectif est d'améliorer l'efficacité et la cohérence des systèmes du développement économique local, afin de promouvoir le développement économique durable. Les prestations proposées par la GIZ sont :

- L'organisation de voyages d'étude et d'orientation (benchmarking) ;
- La formation de personnels qualifiés et des cadres dirigeants (dans le public et le privé) sur le thème de développement économique local ;
- Le développement de la chaîne de valeurs dans les communes pilotes.

Conclusion chapitre III

A titre de conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que le gouvernement algérien est entrain de contribuer à développer la culture de la RSE au sein des entreprises et met en place un dispositif juridique stratégique au triple plan : économique, social et environnemental. Les investigations théoriques ont montré que les pratiques de la RSE en pleine croissance depuis plusieurs années déjà, témoignent d'un intérêt crucial pour les entreprises de tous secteurs confondus. La mondialisation et l'ouverture internationale obligent les entreprises à porter un intérêt à cette problématique et à s'identifier par rapport aux dispositifs internationaux de management. Ainsi, la RSE constitue une source de compétitivité de l'entreprise algérienne et une occasion d'améliorer leurs performances et de jouer un rôle significatif face aux défis du développement durable du pays.

La RSE est une notion contingente aux pays, le niveau d'engagement diffère d'un pays un autre. En Algérie, la RSE ne se développe pas au rythme et aux objectifs des entreprises socialement responsables des pays développés. Tant que persiste la très faible syndicalisation dans les entreprises privées, la faiblesse généralisée des institutions à asseoir les mécanismes de bonne gouvernance, les insuffisances de la mise à niveau et de la certification, les effets menaçants de la sphère informelle, la contrefaçon, l'absence d'un encadrement normatif du reporting social et environnemental, ainsi que le coût élevé de l'adoption des normes standard et du recours des organismes étrangers spécialisés pour la certification. Donc, les incitations du marché ne sont pas encore là pour encourager des stratégies RSE proactives, et les obstacles bureaucratiques existent toujours pour empêcher l'action volontaire qui contribuerait à la solution de certaines questions sociales ou environnementales. Il est également constaté une culture d'entreprise peu incitative à la consultation élargie des parties prenantes, particulièrement le partenaire social dans sa démarche RSE.

Le manque d'attention gouvernementale aux questions liées à la RSE est aggravé par l'absence de pressions organisées de la société civile dans ce domaine, celle des médias, celle des consommateurs et des travailleurs contrairement à d'autres pays et marchés, où les consommateurs en particulier, et les citoyens en général, ont été les conducteurs principaux du changement de la conduite sociale et environnementale de l'Etat et de l'entreprise.

Les médias, syndicats, associations et universités algériennes ont donc un important rôle à jouer. Si l'Etat libère les entreprises des grandes entraves et crée le contexte favorable par des politique fiscale innovante et de nouvelles lois, et si les médias s'intéressent d'avantage et de façon critique aux aspects sociaux et environnementaux de la vie économique, si les universités s'impliquent par la recherche et la publication de monographies et d'enquêtes de secteurs, les managers algériens et leurs cadres éclairés seraient alors davantage enclins à opter pour une approche RSE proactive.

En dépit de ces limites objectives et subjectives, les entreprises algériennes sont en bonne position pour conduire leur RSE dans la bonne direction et assumer, avec leurs devancières, un rôle de premier plan. Pour la RSE des PME, la première initiative néanmoins reste au gouvernement. A défaut, les perspectives de démantèlement tarifaire suite à l'ouverture économique et la concurrence des PME étrangères et des groupes industriels internationaux risquent de leurs êtres fatals. Leur majorité est peu dotée en ressources, et aussi en connaissances techniques. L'Etat a promulgué une dizaine de lois dans le cadre du DD, mais seulement pour son aspect protection de l'environnement. Mais sur le plan de la promotion de l'humain, il reste en retard. Or le développement durable repose sur une législation qui porte en même temps sur les trois piliers bien connus : Profit (économie) ; Population (droits humains) et Planète (environnement).

La présence d'entreprises multinationales en Algérie pourrait jouer un rôle majeur dans l'évolution des perceptions de la RSE. Ces entreprises établissent de nouveaux standards en matière de responsabilité sociale, qui en fait un modèle pour d'autres entreprises en Algérie. En contribuant au bien-être de leurs travailleurs, les entreprises étrangères sont principalement motivées par des préoccupations de performance. Certaines entreprises, par exemple, organisent le transport vers et depuis le lieu de travail comme un moyen d'augmenter la productivité des travailleurs. Tout comme les soins médicaux sont souvent disponibles sur le site, les entreprises peuvent fournir des repas pour leurs employés afin de s'assurer qu'ils reçoivent une nutrition adéquate.

En effet, les questions liées à la protection de l'environnement, à l'éthique, à la réduction de la pauvreté, à l'amélioration de la qualité de vie, à la rationalisation de l'utilisation des ressources, à l'amélioration de la gouvernance sont au centre des préoccupations de la responsabilité sociale en Algérie. Donc, les nouvelles orientations de

l'économie nationale vers les questions environnementales sont élargies aux données extra financières. Cependant, le processus de certification de la plus part des entreprises du pays reste encore limité aux données purement financières. A cet égard, les entreprises doivent se rendre compte de l'importance de l'audit social. Le bilan comptable ne traduit pas la performance globale de l'entreprise du fait qu'il est établi loin des obligations réglementaires sociales. L'audit social a pour objectif d'inciter les entreprises à être plus acquises à l'idée de la transparence, de l'éthique des affaires et du respect des droits humains.

En l'absence d'une base réglementaire, le marché de l'expertise en Algérie n'a pas encore développé le rôle de l'audit social et environnemental dans le cadre du consulting. Dans ce contexte, on enregistre un retard considérable par rapport au niveau mondial. Les règles de la bonne gouvernance recommandent le recours à ce type d'audits afin de permettre au management de mieux maîtriser le fonctionnement de l'entreprise. Il aide à mieux situer les problèmes tout en essayant, par la suite, de trouver des solutions adéquates dans le domaine de RSE.

Conclusion de la première partie

Dans cette partie théorique, nous avons présenté la genèse du concept de RSE, une définition consensuelle, les approches théoriques, ses instruments de mesures, ses domaines d'application, ses enjeux et risques dans un contexte de mondialisation. Nous y avons également développé l'implication et le rôle des instances internationales dans l'ancrage des démarches socialement responsables au sein des pratiques et activités quotidiennes des entreprises.

L'investigation théorique sur le degré d'engagement avance les idées suivantes ; le positionnement en matière de développement des pratiques RSE diffèrent et s'expliquent selon deux approches : une approche réactive qui correspond à une réponse aux pressions contraignantes auxquelles elles sont soumises ; une approche proactive qui correspond à un engagement volontaire qui dépasse les réglementations ou mieux encore, les devance.

L'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE relève en premier lieu de la motivation économique. Cette dernière peut ensuite être relayée par la volonté des dirigeants. C'est donc un ensemble de facteurs qui sont à l'origine de la mise en place d'actions responsables en entreprise ; le risque de perdre un marché, pression des parties prenantes, les risques liés à l'image et la réputation, ou encore la volonté de se différencier par rapport à la concurrence...etc.

Ce niveau d'engagement dans des pratiques RSE nécessite l'adaptation de la RSE aux enjeux des pays et des secteurs. Les acteurs de la RSE doivent réfléchir à la pertinence de leurs indicateurs, outils et des normes selon les caractéristiques nationales et les spécificités sectorielles. En effet, les enjeux RSE du secteur bancaire ont peu de chose à voir avec ceux de l'agroalimentaire ou des médias. De nombreux indicateurs RSE élaborés par les grands groupes des pays industrialisés sont inopérants, les organisations professionnelles, les partenaires sociaux et la société civile peu organisés. C'est aux acteurs de la RSE d'adapter les outils existants et de formuler des indicateurs propres aux réalités locales et à leurs secteurs d'activités. La certification, la normalisation et les labels sont des outils indispensables pour la comparaison. Ils doivent cependant rester en phase avec la réalité socio-économique des pays.

Face à cette situation, les entreprises algériennes et leur rôle dans la société ne peut être mesuré par les normes qui pourraient être appliquées à une économie de marché qui fonctionne bien. Appartenant à l'Etat, les entreprises sont principalement responsables de la production de biens et services dans le cadre de l'ordre juridique existant.

Malgré le climat socioéconomique peu contraignant à s'engager dans un processus de RSE généralement coûteux. Les industriels s'engagent à mettre en œuvre la RSE cela à travers le programme de la mise à niveau. Les entreprises signataires s'engagent à ne pas utiliser de produits pouvant porter atteinte à la santé et à l'environnement. De la même manière, la problématique d'intégrer la RSE dans le secteur industriel algérien paraît extrêmement importante, à cause de la relation d'interaction entre le secteur industriel et la RSE. L'intégration de la RSE au niveau de l'industrie algérienne pourrait contribuer à promouvoir la compétitivité et l'innovation de l'industrie algérienne. Cela par; les gains d'efficacité opérationnelles, l'amélioration de la gestion des risques, la promotion des relations avec la communauté, les investisseurs et les clients, l'accès au capital, la réputation ainsi que la productivité des industries algériennes cela conduit au développement du pays et participe vivement dans la promotion et la vulgarisation des principes et des pratiques de la RSE.

L'appréhension du concept de RSE diffère d'un pays à autres, l'analyse des différences ne peut se contenter de la traditionnelle classification géographique entre pays anglo-saxons, africains et nordique. Les critères à prendre en compte sont très divers, ces différents facteurs sont les principaux constituants de la responsabilité sociale implicite des entreprises (selon la formule de Matten et Moon, 2004), fondée sur les valeurs, normes et règles qui résultent des exigences à l'égard des entreprises, par opposition à la responsabilité sociale explicite qui fait référence aux politiques d'entreprise visant à assumer de manière volontaire leur responsabilité à l'égard de la société²⁸⁷. Les entreprises qui évoluent dans des pays avancés peuvent apparaître en retrait par rapport à leurs homologues des pays moins avancés surtout lorsqu'on s'en tient aux démarches volontaires allant au-delà des obligations légales et contractuelles.

²⁸⁷Capron Michel : « forum plurilatéral européen sur la RSE : la raison d'une déconvenue, université Paris8-Saint-Denis, disponible sur le site : <http://www.lux-ias.lu/pdf/capron.pdf>

DEUXIEME PARTIE

Etude empirique des pratiques de la RSE en Algérie *Cas du secteur agroalimentaire*

Introduction à la deuxième partie

La première partie de notre mémoire a passé en revue, l'essentiel de la littérature au sujet de la RSE. La seconde partie de notre mémoire est essentiellement centrée sur l'étude empirique que nous avons menée auprès des entreprises du secteur agroalimentaire. La justification du choix de la norme ISO26000, pour l'application de la RSE aux entreprises du secteur agroalimentaire est basé sur l'hypothèse, que ces lignes directrices élaborées par une organisation fiable, rigoureuse et reconnue mondialement pour les normes qu'elle élabore, constitue un choix judicieux pour une organisation désirant intégrer sa responsabilité sociétale à ses activités. À ce sujet, la comparaison effectuée entre la norme ISO 26000 et les autres référentiels démontre que les lignes directrices de l'ISO26000 demeurent pour l'instant le choix le plus judicieux pour intégrer toutes les facettes de la RSO. Cela dit, l'application d'une démarche d'intégration de la responsabilité sociétale aurait pu se faire sur la base de plusieurs autres référentiels tout aussi fiables que la norme ISO 26000.

Aujourd'hui, la norme internationale de la RSE constitue le standard international de référence le plus abouti en matière de démarches globales de responsabilité sociétale non certifiable car dépourvue d'exigences concrètes, elle aborde sous la forme de lignes directrices d'application volontaire, les déterminants (principes, thématiques, pratiques) propres à toute démarche de responsabilité sociétale. Les organisations peuvent ainsi choisir de s'approprier et mettre en œuvre les recommandations de la norme à leur rythme et apporter ainsi leur contribution au DD. Les grands thèmes de l'ISO 26000 permet à tout type d'organisations, d'obtenir simplement et rapidement un premier aperçu de son niveau en matière de responsabilité sociétale, d'identifier les grands domaines sur lesquels elle produit ses meilleurs efforts et ceux sur lesquels elle pourrait, ou aurait intérêt, à progresser.

L'intérêt particulier que nous portons aux entreprises industrielles est double. Premièrement, les entreprises industrielles sont très fortement représentatives de la population des entreprises industrielles en Algérie. Ensuite, pour faire face aux contraintes techniques, temporelles et financières, nous avons préféré nous concentrer sur les entreprises qui nous sont les plus proches, en l'occurrence les entreprises de la région centre-Est (Bejaia, Alger, Blida). Le choix des entreprises industrielles, relève du fait qu'elles sont les seules à

répondre parfaitement aux piliers du développement durable : le volet social, le volet environnemental et économique.

Afin de répondre à notre problématique et compte tenu de la nature du phénomène étudié nous avons combiné une méthodologie de type qualitative et quantitative par une étude de cas multiples pour tous les avantages qu'elle présente pour traiter un thème complexe²⁸⁸ qui est la RSE. Ainsi, nous abandonnons l'étude de cas unique qui conduit à une vision restrictive de la réalité pour l'étude de cas multiples qui correspond à une étude approfondie de très peu d'objets de recherche²⁸⁹, qui rend possible l'apparition de régularités et de tendances. La collecte des données s'est faite par exploration pure et simple ; en ce qui concerne la technique de collecte des données, nous avons procédé par entretien et par questionnaire. Les données recueillies ont premièrement été analysées par la technique de l'analyse du contenu pour les entretiens et par l'analyse descriptive pour les questionnaires.

Cette partie retrace le cheminement que nous avons suivi tout au long de notre recherche, depuis la constitution de notre échantillon jusqu'à l'aboutissement aux résultats. Elle est également subdivisée en deux chapitres. L'un éclaire le positionnement épistémologique et la méthodologie de recherche, ainsi que l'échantillon et les questionnements de recherche (chapitre 4). L'autre partie représente le cadre pratique de notre recherche en ce sens qu'il développe et interprète le contenu des différents entretiens que nous avons menés et avance les résultats de l'étude empirique, donc sert d'analyse et d'interprétation de l'étude empirique menée auprès des entreprises enquêtées (chapitre 5). Il s'en suit une conclusion générale dans laquelle nous revenons sur les difficultés rencontrées lors de la collecte des données en particulier. Les dits résultats permettent de répondre à nos interrogations portant sur le niveau d'engagement des entreprises du secteur agroalimentaire.

²⁸⁸, E. Mazuyer : « Regards croisés sur le phénomène de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise », Paris : La Documentation française, 2010.

²⁸⁹:https://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/57/90/08/PDF/Albero_MSH_2010_Chapitre_1_Version_auteur.pdf

Chapitre IV

Méthodologie de la recherche et terrain d'investigation

Au regard des caractéristiques du système agroalimentaire, qui se trouve confronté à des exigences et des pressions de plus en plus croissantes. Parmi ses caractéristiques, le produit de l'industrie agroalimentaire, auquel sont associés des enjeux sanitaires, enjeux de sécurité alimentaire et enjeux de bien-être animal. Les liens entre le secteur agroalimentaire, la grande distribution et l'agriculture génèrent des implications sociales et environnementales (Zam-Zam, Sauvée, 2011)²⁹⁰. Donc, la jonction entre les deux grands secteurs d'activités de l'agriculture et l'industrie, implique également le secteur tertiaire, puisqu'elle se déploie en trois grandes phases : production, transformation et distribution²⁹¹.

Le défi du secteur agroalimentaire est d'ajuster ses techniques de production, de s'adapter en permanence et d'innover en allant cependant au-delà des simples textes réglementaires. En raison de l'intérêt croissant suscité par le développement durable, le système alimentaire doit s'efforcer d'incorporer plus de pratiques durables²⁹². Pour que le marché les reconnaisse comme socialement responsables, ces entreprises devront faire preuve d'une grande transparence : « traçabilité, étiquetage environnemental des produits, respect de normes ou de référentiels, communication sur les engagements pris par l'entreprise vis-à-vis de la protection de l'environnement et sur ses résultats, etc.

Tout au long de ce chapitre nous allons d'abord justifier le choix du secteur agroalimentaire (section1) puis justifier notre choix méthodologique pour appréhender le phénomène de la RSE et répondre le mieux à notre problématique (section 2). Pour atteindre cet objectif, nous avons mené une étude exploratoire sur plusieurs entreprises du secteur privé afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherches.

²⁹⁰ Zam-Zam Abdirahman, et Loïc SAUVEE « Un réseau pour l'adoption de la RSE dans les PME agroalimentaires : le cas Destination Développement Durable ». 6ème Congrès du RIODD, Luxembourg, 2011.p.3

²⁹¹ Kheladi Mokhtar : « L'industrie agroalimentaire : Réalité, Enjeux et Problèmes », revue Recherches économiques et managériales N°6, université de Biskra– décembre, 2009.p.33

²⁹² Leila Temri, Fatiha Fort« Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon », Revue Innovations 2009, p. 103-125.

Section 1 : La relation RSE et secteur agroalimentaire

Tous les secteurs de l'économie sont affectés par une demande sociale croissante. Les caractéristiques d'une industrie, la pression exercée sur les entreprises pour prendre en compte la RSE diffère d'un secteur à un autre²⁹³. Le secteur agroalimentaire est parmi les secteurs les plus sensibles à la RSE. Ce secteur qui désigne : *l'ensemble des industries de transformation des matières premières, d'origine végétale ou animale, en produits destinés à l'alimentation humaine ou animale*²⁹⁴. La transformation des produits agricoles en produit alimentaire est un processus complexe et nécessite l'intervention d'un certain nombre d'acteurs. Parmi ces derniers, on retrouve les agriculteurs, les éleveurs, l'industrie alimentaire, l'industrie biochimique ou encore l'industrie spécialisée dans l'emballage et la distribution.

Ce processus de transformation à montrer de nombreuses limites, liées à de fortes externalités négatives, en raison de ses impacts sociaux (malnutrition, obésité, et autres maladies cardiovasculaires) et environnementaux (surexploitation des ressources naturelles, dégradation des espaces, pollution, etc.)²⁹⁵ La relation du consommateur à son alimentation est un système complexe, où interagissent des considérations liées au mode de vie, et des valeurs. L'alimentation remplit à la fois une fonction nutritionnelle, une fonction émotionnelle et une fonction sociale, ce qui témoigne de la particularité du produit alimentaire auprès des consommateurs et de l'importance que lui accorde ce dernier.

Ces dernières années ont montré une tendance à l'accentuation des attentes des consommateurs vis-à-vis des questions de santé et de nutrition de leur alimentation. Ces préoccupations sont renforcées par la multiplication des crises sanitaires (vache folle, dioxine....). Selon Fuchs, Kalfagianni, Clapp, (2008)²⁹⁶, six millions de personnes meurent chaque année de la malnutrition et de la contamination des aliments et de l'eau, mais aussi l'aliment est tenu souvent pour responsable des maladies chroniques telles que l'obésité. Ces

²⁹³Hartmann Monika: «Corporate social responsibility in the food sector». European Review of Agricultural Economics, 2011, pp.297-324.

²⁹⁴BERNADE Cyril, LECLERCQ Chantal « Industrie agroalimentaire », publication DIRE Nord Pas-de-Calais ; 2005. p.1. Source : www.jinnove.com.

²⁹⁵Rastoin J. L. (2005), « Un système alimentaire socialement responsable est-il un oxymore ? », in Le Roy F. et M. Marchesnay, La responsabilité sociale de l'entreprise, Editions EMS, Management et Société, chapitre 12, p. 157-168.

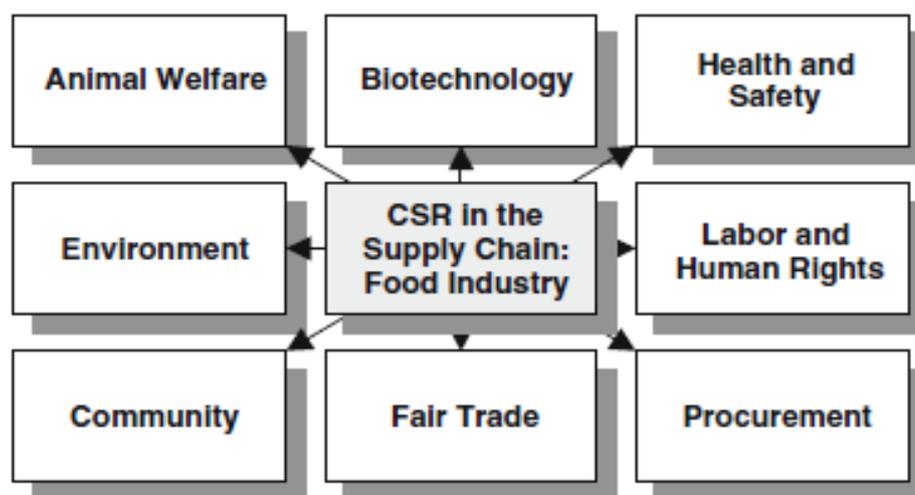
²⁹⁶Doris Fuchs, Agni Kalfagianni and Jennifer Clapp « Private Governance in the Global Agro-Food System A Framework for Analysis». Prepared for the Symposium on Private Governance in the Global Agro-Food System, Münster, 23-25 April 2008.p.2

crises qui touchent la filière agroalimentaire constituent de réels enjeux de santé publique²⁹⁷. Cet intérêt pour l'alimentation animale est dû au fait que l'origine des crises sanitaires est souvent liée à des maladies animales. Le bien-être animal est relevé comme un enjeu spécifique au secteur agroalimentaire (GRI, 2010).

1.1 Les caractéristiques du secteur agroalimentaire en relation avec la RSE

Les caractéristiques du secteur agroalimentaire lui génèrent des responsabilités supplémentaires qui lui sont spécifiques, et qui sont d'ordre sanitaires, environnementales et sociales. Maloni, Brown (2006)²⁹⁸ regroupe ces caractéristiques autour d'un cadre de compréhension de l'application de la RSE dans le secteur agroalimentaire. La figure suivante illustre les dimensions de la RSE dans le secteur agroalimentaire :

Figure 11. Dimensions de la RSE dans la chaîne alimentaire



Source : Maloni, M, J, et M Brown E. « Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry ». Journal of Business Ethics. 2006. p. 38

Actuellement, l'industrie agroalimentaire figure parmi les premières industries au niveau mondial²⁹⁹. Son poids économique, social et environnemental lui confère des responsabilités importantes que ce soit au niveau économique, social et environnemental.

²⁹⁷ L'union européenne a achevé l'harmonisation d'une réglementation dite «paquet hygiène» pour assurer la sécurité sanitaire de l'alimentation humaine et animale.

²⁹⁸Maloni Michael J, Michael Brown E. « Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry ». Journal of Business Ethics, 2006 pp. 35 - 52

²⁹⁹Mukamba Kyalondawa : « La production et la consommation locale des produits agroalimentaires face à la mondialisation » : Cas des produits vendus dans les supers marchés et alimentations de la ville de Goma. Mémoire online. Université de Goma. 2007. p.10.

Une enquête menée dans 45 pays par le *Consumer Goods Forum*, a montré que la RSE est devenue une des principales préoccupations des dirigeants d'entreprises agroalimentaires ; 42.2% d'entre eux soit 187 dirigeants sur les 443 interrogés ont en effet mentionné ce critère comme faisant partie de leur préoccupations majeurs (Foucault, 2011)³⁰⁰.

D'un **point de vue économique** : les principaux enjeux économiques sont les conditions de travail, dialogue social entre les différentes parties prenantes comme les donneurs d'ordres, les fournisseurs ou encore les syndicats. Dans le secteur agroalimentaire les volumes produits ainsi que les niveaux de revenus des agriculteurs dépendent largement des besoins et exigences de l'industrie agroalimentaire. Cette dernière souhaite se procurer des matières premières à bas prix, et par conséquent produit massivement, ce qui est nuisible aux petits exploitants. Cela favorise en effet un système agricole intensif, peu respectueux des personnes et de l'environnement. D'autre part, les acteurs du secteur agroalimentaire tentent de réduire leurs coûts au maximum afin de mettre sur le marché des produits à des prix défiant toute concurrence.

D'un **point de vue environnemental** : Les défis environnementaux sont pluriels et la contribution des entreprises pour les surmonter passe par la préservation des ressources, des écosystèmes et la biodiversité. Pour ce faire, les entreprises doivent réduire leur consommation d'énergie durant l'entièreté de leurs processus de production, notamment en optant tant que possible pour des sources d'énergie renouvelable. Sur le plan environnement, le système agroalimentaire dans sa forme actuelle est associé aux fardeaux environnementaux sérieux comme l'érosion du sol, les gaz à effet de serre et les risques écologiques potentiels de la modification génétique des espèces alimentaires et non-alimentaires. Ces évolutions de l'environnement exigent de mettre en œuvre des solutions plus responsables³⁰¹. L'amélioration quantitative et qualitative de la consommation énergétique et la réduction de l'empreinte carbone sont des domaines de plus en plus explorés par les entreprises. La RSE peut se manifester par la mise en place de stratégie de gestion durable via la surveillance et la vigilance des rejets.

³⁰⁰ Pendeville Caroline : «la responsabilité sociétale d'entreprise dans la publicité : qu'en pensent les consommateurs ? Étude du cas Lipton », université catholique de Louvain, Louvain School of management, 2012.p.38

³⁰¹ Mazari Lyes : «Analyse des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises », favorables à l'innovation dans les PME agro-alimentaires. Vers une modélisation des comportements RSE », Montpellier : CIHEAM-IAMM. Master of Science, 2014 ; n°132.p.84

D'un **point de vue sociétal** : Les entreprises du secteur agroalimentaire doivent tout d'abord de veiller à produire des aliments de qualité et avec les principes de sécurité alimentaire. Deuxièmement, il est important que l'étiquetage soit correct et honnête, à savoir d'une part lisible et compréhensible par l'ensemble de la population et, d'autre part, en ligne avec ce qu'il contient réellement. Ensuite, l'obésité étant un phénomène en extension, elles se doivent de promouvoir des aliments sains et de mentionner, dans leurs publicités, des messages de prévention nutritionnelle « *Ne mangez pas trop gras, trop sucré, trop salé* ». Outre cela, l'industrie agroalimentaire fait face à un autre challenge. Cette dernière requiert en effet un taux élevé de main d'œuvre. L'image perçue par la société et plus particulièrement par les travailleurs n'est pas optimale, loin de là, en grande partie en raison des conditions pénibles de travail. Par conséquent, il est nécessaire de donner une image attractive à ce secteur afin d'attirer les jeunes travailleurs.

1.2 Enjeux de la RSE dans la région MENA

Les caractéristiques de la région MENA font ressortir des enjeux singuliers en termes de la RSE. En effets, ces pays sont caractérisés par une économie informelle, les partenaires sociaux et la société civile peu organisés, contraintes climatiques, urbanisation accélérée. Dans le secteur agroalimentaire, une attention particulière peut être portée sur le travail informel, un phénomène assez récurrent, essentiellement dans les milieux ruraux. L'enjeu de la sécurité alimentaire est une spécificité de la région, notamment en l'Algérie où le taux d'importation de blé sont les plus forts en Afrique³⁰².

La contribution des entreprises en Algérie pour surmonter les défis environnementaux par la préservation des ressources, des écosystèmes et la biodiversité. La responsabilité des entreprises peut se manifester par la mise en place de stratégies de gestion durable de l'eau via la surveillance et la vigilance des rejets d'eaux usées particulièrement aux abords d'écosystèmes fragiles et par la prise en compte systémiques des risques liés à la pollution. L'amélioration des infrastructures peuvent avoir un impact considérable concernant la réduction des gaspillages des ressources naturelles et des produits alimentaires. Les entreprises agroalimentaires peuvent par exemple, initier des démarches en faveur d'une plus grande participation des femmes dans le monde rural. Il y a énormément d'enjeux économiques, sociaux, sanitaires, environnementaux dans le secteur agroalimentaire.

³⁰² Synthèse d'une étude sur la sécurité alimentaire en Algérie, forum des chefs d'entreprise, 2016, p.7. www.fce.dz

1.3 La place du secteur privé agroalimentaire en Algérie

Depuis près de deux décennies, les entreprises privées, notamment dans les industries agroalimentaires, connaissent un essor considérable, l'agroalimentaire est le secteur dans lequel se créent le plus d'entreprises privées (10% par an), dont le nombre a dépassé les 700 avec l'apparition de groupes déjà importants³⁰³. L'agroalimentaire est la deuxième industrie du pays après les hydrocarbures, l'activité agroalimentaire est à 95% dominée par le secteur privé. Les IAA réalisent 40% du chiffre d'affaires de l'industrie nationale, 2% du PIB national et 50% dans le PIB industriel, et emploient 40% de la population active industrielle, selon des statistiques récentes³⁰⁴. Tiré par une présence importante d'entreprises étrangères, le secteur agroalimentaire privé connaît une évolution remarquable. Il s'agit notamment des produits laitiers avec Danone, leader national de la filière, avec une estimation de 40% du marché national des produits laitiers frais, mais aussi d'autres entreprises nationales ou mixtes comme Candia-Tchin-lait, Soummam et Trèfle. C'est le cas aussi des boissons gazeuses, eaux minérales et bières avec ABC Pepsi-Cola (Groupe Mehri), Fruitall-Coca-Cola, Hamoud Boualem, NCA-Rouiba, Vitajus, Flash, Ifri, Sidi Lekbir³⁰⁵.

A elle seule, la branche des boissons gazeuses absorbe 31% du total des emplois de la filière, estimés à 13 508 personnes. La branche des eaux embouteillées emploie à hauteur de 29%, les vins représentent 18% et les bières 14% (étude de l'APAB³⁰⁶). Dans un contexte concurrentiel, caractérisé par la libéralisation progressive de l'économie nationale, qui s'est souvent accompagnée de contraintes nouvelles, les entreprises industrielles sont obligées de répondre d'une manière efficace aux changements rapides de l'environnement économique national et international.

Les industries agro-alimentaires ont une grande importance parce qu'elles visent à assurer la sécurité alimentaire du pays, mais aussi parce que l'agriculture et les IAA emploient près de 23% de la population active et contribuent pour 12% au PIB de l'Algérie. Il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie. Les IAA représentent au

³⁰³ Site Internet, <http://www.djazagro.com/>

³⁰⁴ Idem

³⁰⁵ LAMANI Ouassila & CHERIET Foued : « analyse concurrentielle et positionnement d'une pme dans le secteur de la boisson en Algérie : cas de NCA, Les Cahiers du CREAD n°96 /2012.p 107.108

³⁰⁶ Il s'agit d'une association qui a été créée en 2003 et qui regroupe plusieurs acteurs du secteur des boissons, incluant les branches eaux minérales, jus de fruits, boissons gazeuses, bières et vin. Son objectif principal est de défendre les intérêts matériels et moraux de ses membres, mais également d'instaurer une sorte de veille pour mieux organiser le marché.

moins 17 000 entreprises et génèrent plus de 140 000 emplois mais le secteur exporte très peu, malgré le potentiel pour certains produits³⁰⁷. Pour y arriver, l'industrie doit continuer à se développer, à se moderniser et à améliorer ses standards³⁰⁸. Les ménages algériens consacrent en moyenne 45% de leurs dépenses à l'alimentation. En amont des industries agroalimentaires, on recense en Algérie plus d'un million d'exploitations agricoles couvrant plus de 8,5 millions d'hectares de terres arables, exploitées par l'arboriculture (41%), de les cultures maraîchères (26%) et les grandes cultures (33%), principalement céréalières³⁰⁹.

L'agro-industrie est un concept à base technique qui englobe les secteurs de transformation de matières premières d'origine agricole, au sens large³¹⁰. L'agroalimentaire est le concept qui s'applique aux filières qui concernent les produits alimentaires dont les plus importantes en Algérie restent les filières céréales, lait et produits laitiers, boissons, viandes, conserves, huiles et oléagineux, sucre. Les industries agroalimentaires en Algérie ont connu leur grand essor dans les années 70 avec les programmes de développement notamment par la création d'un parc de sociétés nationales pour les principales filières³¹¹. Actuellement, les IAA mobilisent des compétences pour non seulement assurer la sécurité alimentaire mais aussi la sécurité sanitaire des aliments.

1.4 L'intégration de la RSE au niveau de l'industrie algérienne

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

³⁰⁷ L'agroalimentaire en Algérie Investir en Algérie - Le site N° 1 sur l'investissement en Algérie.

³⁰⁸ Djamel BELAID : Le secteur agroalimentaire en Algérie (Tome 1), Collection dossiers agronomiques L'essentiel de l'agroalimentaire et de l'agriculture N°97, Edition 2016.p.5 www.Agroline.com

³⁰⁹ Aïssaoui Sabrina : « La filière agroalimentaire en Algérie », Publication de la ME-UBIFRANCE en Algérie, 2009. p.1

³¹⁰ Rastoin Jean-Louis : « tendances lourdes de l'agroindustriel mondiale », chaire d'économie et gestion des entreprises - Ensa, Montpellier, Medit N°1, 1993. p.3

³¹¹ http://www.reflexiondz.net/La-filiere-agroalimentaire-en-Algerie_a21396.html

Les IAA représentent au moins 17 000 entreprises et génèrent plus de 140 000 emplois mais le secteur exporte très peu, malgré le potentiel pour certains produits. Pour y arriver, l'industrie doit continuer à se développer, à se moderniser et à améliorer ses standards³¹². On dénombre plusieurs milliers d'entreprises alimentaires, de tailles très différentes et qui opèrent dans des secteurs très divers. Plusieurs filières comptent des centaines de producteurs mais, d'une façon générale, l'essentiel de la production est assuré par quelques grosses entreprises et quelques dizaines d'entreprises de taille moyenne. C'est le cas dans les boissons où l'on compte près de 700 entreprises, avec seulement une trentaine d'entreprises importantes, dont quelques leaders (Castel, Fruital, ABC Pepsi, Hamoud Boualem, IFRI,...) qui assurent l'essentiel de la production.

La situation est analogue dans le secteur de la transformation des céréales avec quelques moulins publics (Eriad), des dizaines de moulins privés et quelques gros producteurs, dont certains sont devenus des groupes alimentaires (SIM, Benamor, Amour, Metidji, Harbour, Sopi, Moula, La Belle, Sosemie,...). Dans le secteur laitier, on compte les 15 entreprises du groupe public GIPLAIT et plus de 100 entreprises privées de taille très variable. Certains secteurs, comme celui des yaourts sont totalement dominés par quelques industries : Soummam (40%), Danone (25%), Hodna, Trefle...etc. La situation est analogue dans le secteur des fromages fondus, marché sur lequel Bel domine largement devant quelques entreprises algériennes (Algérie crème, Fitalait, Priplait,...).

Dans certains secteurs plus nouveaux, il n'y a que quelques producteurs : Simpex Afric/Koft, Primaviandes, Mag Delices, Bellat pour les viandes transformées, Alitech et Inalca pour les plats préparés surgelés. En revanche, dans les secteurs traditionnels comme le cachir (produit de type mortadelle) ou la production d'huile d'olive, il existe de nombreux petits producteurs (l'exception pour le cachir étant Bellat, qui représente à lui seul la moitié de la production). Le secteur agroalimentaire est dominé par les industries privées car le gouvernement a entamé, il y a 15 ans, la privatisation des entreprises publiques car, malgré des plans de relance et de modernisation, la plupart n'ont jamais réussi à être compétitives et à répondre aux besoins du marché algérien.

³¹²www.agroligne.com: l'essentiel sur le secteur agroalimentaire et l'agriculture en Algérie N°97, 2015

Section 2 : Démarche adoptée un concours conjoint des méthodes qualitatives et quantitatives

Un travail de recherche, quel que soit le domaine, doit pouvoir répondre à trois questions fondamentales³¹³ : Quoi ? Pourquoi ? Et comment ? Dans le cadre de notre recherche, la réponse à la première question concerne des pratiques de responsabilité sociale des entreprises agroalimentaires. S'agissant du « pourquoi », l'étude qualitative est la mieux indiquée pour apporter des éléments de réponse à cette question. A cet effet, nous avons ciblé les entreprises du secteur industriel privé comme champ d'investigation. Les modalités d'acquisition de la connaissance définissent la méthodologie de la recherche, qui désigne l'itinéraire de la recherche et englobe à la fois les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse des données, etc. Il s'agit de distinguer entre deux méthodes de recherche : approche qualitative et quantitative.

Il est important de rappeler que notre recherche vise principalement à évaluer le niveau d'engagement RSE et découvrir la réalité des pratiques de responsabilité sociale au sein des entreprises situées dans les bassins industriels les plus dynamiques d'Algérie. Nous mettons un accent particulier sur les entreprises industrielles parce qu'elles répondent au mieux aux trois piliers fondamentaux de la RSE à savoir : l'aspect social (sponsoring, mécénat, dons), l'aspect économique (recherche du gain pécuniaire), et l'aspect environnemental (lutte contre la pollution). En ce qui concerne le nombre de cas étudiés, les entreprises qui ont constituées le volet constructiviste de notre recherche, satisfont pleinement le critère de saturation théorique³¹⁴.

2.1 Méthodologie qualitative : Comprendre les logiques d'action des entreprises algériennes en matière de responsabilité sociale.

En général, la recherche en sciences de gestion est marquée principalement par deux grandes approches : une approche positiviste qui prône les méthodes quantitatives et une approche constructiviste qui repose sur les méthodes qualitatives³¹⁵. Le choix de l'une ou l'autre méthode n'est pas le fruit du hasard, il est fonction des objectifs poursuivis par le

³¹³Herve Dumez. « Faire une revue de littérature : pourquoi et comment? » Le Libellio d'Aegis, 2011, pp.15-27.

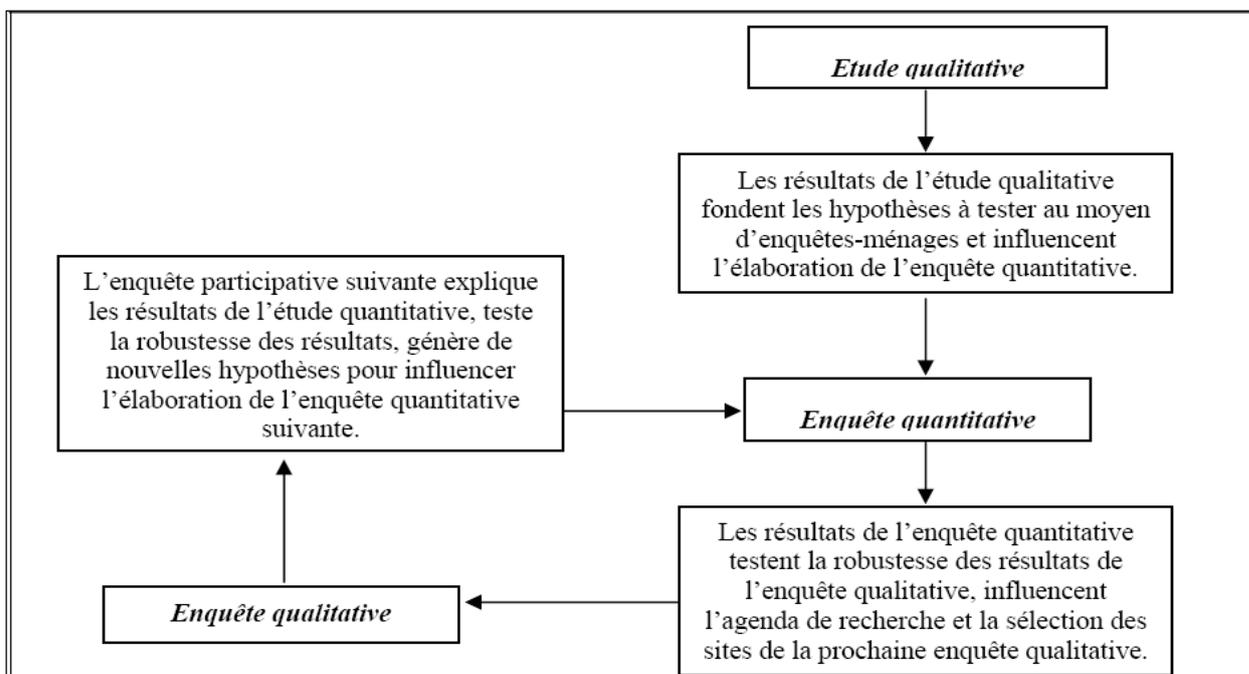
³¹⁴Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Par exemple, on arrête les entretiens dès qu'un entretien n'apporte aucune information additionnelle ?

³¹⁵Herve Dumez : « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion, une réponse a Marie-José Avenier. AEGIS Le Libellio 2011, pp.39-52. Avenier, M.J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ? Revue Management et Avenir, n° 43, pp. 371-390.

chercheur. La méthode quantitative sera plus appropriée lorsque l'objectif de la recherche sera de quantifier et représenter les résultats obtenus. Par contre, on fera appel à la méthode qualitative lorsque le but de la recherche sera de comprendre un phénomène nouveau, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, aller à la découverte de l'autre, évaluer une action, un projet sont des démarches dont la réussite reste en partie liée à la qualité de la recherche qualitative sur lesquelles elles s'appuient.

Nous allons à présent déterminer et justifier notre positionnement épistémologique. Par ce que méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. Parmi les trois paradigmes épistémologiques (positivisme, interprétativisme et constructivisme) par rapport auxquels le chercheur en gestion est appelé à se positionner. Cette recherche se situe dans une approche positiviste et constructiviste. Du moment où elle vise à comprendre à partir de l'examen des résultats du questionnaire des pratiques RSE des entreprises du secteur agroalimentaire. Ces deux méthodes correspondent parfaitement à l'approche adoptée pour collecter les données. Ces éléments donnent une légitimité au positionnement épistémologique de la recherche. D'où la nécessité de faire la distinction entre recherche qualitative (constructiviste) et recherche quantitative (positiviste). Le schéma suivant illustre les étapes de la combinaison d'une recherche qualitative et quantitative :

Graphique 1 : Combinaison d'études qualitatives au cours d'un cycle de recherche



Source: Robb Caroline M: "Can the poor influence policy?, Participatory poverty". World Bank ISBN, Washington DC. 1998. p.11

Le design méthodologique proposé a pour objectif de croiser une approche qualitative et quantitative afin de caractériser et d'évaluer le niveau d'engagement RSE. En sciences de gestion, l'objectif des méthodes qualitatives est de chercher du sens et de comprendre des comportements ou des phénomènes³¹⁶. Parmi ces méthodes qualitatives, figure l'analyse du contenu qui est définie comme la méthode qui rend compte du contenu des interviews d'une manière plus objective et fiable.

Cette démarche est ainsi définie comme «un ensemble de techniques d'analyse des communications visant par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production »³¹⁷. Son objectif est de représenter d'une manière simplifiée les données brutes obtenues au cours de la recherche qualitative par entretien. Il existe trois techniques d'analyse pouvant être envisagées, l'analyse thématique, syntaxique et lexicale. Nous avons retenu l'analyse thématique, sous le postulat que la redondance d'unités d'analyse de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes) peut révéler des préoccupations des auteurs du discours³¹⁸.

2.2 La technique de collecte des données : L'entretien

Dans le cadre d'une recherche qualitative, il existe principalement trois méthodes de collecte des données : l'observation, la réunion et l'entretien. Le choix et l'application de l'une de ces trois méthodes n'est pas le fruit du hasard, il dépend en effet des objectifs poursuivis par le chercheur et de la nature de la population à étudier entre autres. En effet, en ce qui concerne la population de notre étude, elle est essentiellement constituée d'entreprises industrielles qu'il serait difficile, sinon impossible d'interroger par réunion.

De plus, une simple observation du phénomène, qu'elle soit participante ou non, ne nous aurait pas permis d'étudier le phénomène en profondeur. Afin de recueillir des données originales et spécifiques à chaque entreprise, nous avons opté pour la méthode de collecte de données par entretien. Une raison fondamentale est que les entretiens sont classiquement

³¹⁶Robb Caroline. M: "Can the poor influence policy: participatory poverty assessments in the developing world, World Bank ISBN, Washington DC. 1999. p11.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/367261468285046345/Can-the-poor-influence-policy-participatory-poverty-assessments-in-the-developing-world>

³¹⁷ Y. Evrard, B. Pras, E. Roux Market : études et recherches en marketing, 3ème édition, Paris : Dunod. 2003, p.126

³¹⁸ Martine Hlady-Rispal : « une stratégie de recherche en gestion », Revue française de gestion N° 253, 2015. p. 420

utilisés dans les études exploratoires et parfois même, à certaines études explicatives. L'entretien étant une technique d'extraction de l'information auprès des sujets (les entreprises industrielles dans notre cas), elle répond au mieux à notre objectif qui est d'identifier et de caractériser les pratiques de la RSE des entreprises du secteur agroalimentaire³¹⁹. Nous retraçons d'abord l'élaboration du guide d'entretien avant de développer le processus de collecte des informations telle qu'il s'est réellement déroulé.

2.2.1 L'élaboration du guide d'entretien : Le guide d'entretien que nous avons élaboré est structuré en sept thèmes. Les titres de ces thèmes ont été formulés en phase avec les besoins en informations qui nous permettront d'atteindre nos objectifs (voir Annexe N°2). L'essentiel de l'entretien a porté sur les thèmes suivants :

- **Identification de l'entreprise** (statut juridique, taille, activités principales)
- **Les domaines de priorités d'ISO 26000 au sein de l'entreprise.** Afin d'identifier les pratiques RSE existantes dans les entreprises et leurs degré sensibilité aux domaines d'action de l'ISO 26000. Ces questions visent à comprendre le stade de développement, le degré de formalisation et le positionnement de la politique de RSE suivie par les entreprises.
- **Difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de la RSE :** afin de discerner les types de difficultés rencontrées par les entreprises du secteur agroalimentaire dans la mise en œuvre d'une politique de RSE.

Le traitement de l'ensemble des entretiens a été effectué par le moyen d'une analyse thématique de contenu. Le croisement de l'analyse verticale (entretien par entretien) et de l'analyse horizontale (thème par thème) nous a permis d'obtenir des résultats qui nous ont aidés à établir une première liste d'items. Nous avons recensé un ensemble de principes et de pratiques socialement responsables d'ordre économiques, environnementales, sociales et sociétales.

³¹⁹Il permet d'aborder des thèmes définis au préalable avec des questions de présentation et d'introduction, d'autres questions principales liées au thème abordé, et des questions d'investigation et d'implication (Thiétart, 2007, p.236).

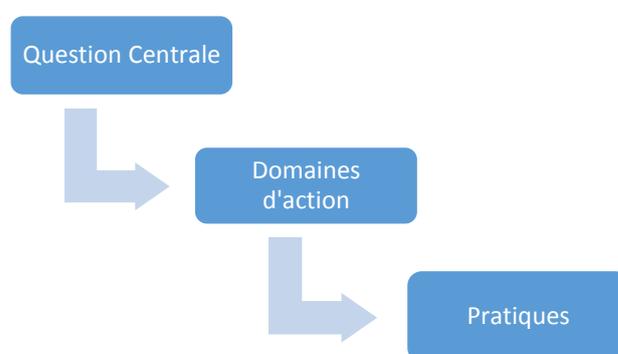
L'objectif étant non seulement de décrire les comportements RSE des entreprises et d'identifier les pratiques RSE, mais aussi de les classer par domaine d'action, ressortir la spécificité des entreprises en matière de RSE et généraliser les résultats. Il s'est avéré nécessaire de recourir à la méthode traditionnelle propre aux recherches qualitatives exploratoires : il s'agit de l'analyse du contenu. Mais pour atteindre notre second objectif (niveau d'engagement RSE), nous avons dû recourir aux méthodes quantitatives (analyse factorielle et tris plat et tableaux croisés). Lors de l'analyse des données, nous avons d'abord procédé par analyse du contenu des entretiens avant de passer à l'analyse quantitative des questionnaires.

2.3 Le questionnaire : méthode de recueil de données et opérationnalisation de la RSE.

Le questionnaire est un outil indispensable au recueil de différents types d'informations, notamment sur les comportements, les attitudes et opinions. C'est un ensemble de questions qui peuvent être des questions ouvertes, fermées ou les deux. En ce qui concerne notre questionnaire, nous avons utilisé en grande partie des questions à choix multiple et avec échelle de notation dans le but de faciliter leur codification.

Etant donné que les cas concernés par notre étude regroupent des entreprises qui ont des niveaux d'intégration différents quant à la RSE, la norme ISO26000 correspond ainsi au cadre de référence le plus adéquat pour la construction de l'outil de collecte de données. Il convient également que si la norme est un document de référence en matière de RSE, celle-ci ne l'a pas pour autant inventer. Ce que nous entendons par cela c'est qu'elle a été élaborée à partir de l'ensemble des outils (présentés dans l'annexe N°3) déjà existant en la matière pour apporter une approche globale qui intègre l'ensemble des volets de la RSE.

Schéma N° 8 : Architecture de questionnaire



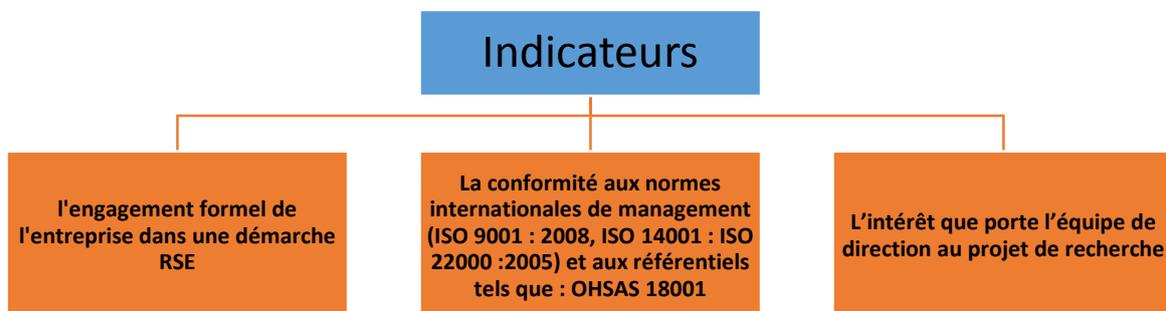
Source : élaboré par nous même à partir de la Norme ISO 26000.

En ce qui concerne la méthode d'analyse des données recueillies, nous avons suivi la logique d'Alberto³²⁰. Celle-ci s'est effectuée en deux temps. Dans un 1^{er} temps chaque groupe d'entreprise a été traité en tenant compte de sa particularité (grandes entreprises locales, PME, Filiales d'entreprises étrangères). Par la suite, à travers une analyse comparative des cas étudiés, il s'agissait de mettre en avant les ressemblances et les différences afin de pouvoir dégager des tendances et tirer des conclusions générales. Que ce soit pour l'analyse inter-cas ou l'analyse comparée nous avons tenu compte des variables préalablement déterminées, à savoir : la taille de l'entreprise, la région et l'ouverture à l'internationale. Il convient à présent de présenter les outils de collectes de données qui ont servi de base à l'analyse.

2.4 Le choix des cas étudiés

Afin de sélectionner les cas à étudier, nous avons retenu les trois critères qui sont présentés dans le schéma qui suit :

Schéma N° 9 : Critères de choix des cas à étudier (PME, grandes entreprises locales, filiales d'entreprises étrangères).



Source : élaboré par nous même

Premièrement le critère de l'engagement formel de l'entreprise dans une démarche de RSE nous a permis de distinguer deux cas d'entreprises :

- Les entreprises engagées d'une manière formelle (reconnue par la norme ISO 26000) dans une démarche de RSE ;
- Les entreprises qui n'ont pas de démarche formelle de RSE.

³²⁰http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/57/90/08/PDF/Albero_MSH_2010_Chapitre_1_Version_auteur.pdf

Ensuite, au sein de la population des entreprises qui n'ont pas de démarche formelle de RSE, nous avons distingué deux cas en se basant sur le critère de la conformité (voire certification) aux normes internationales de management (ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, ISO 22000 : 2005) et aux référentiels tels que : OHSAS 18001. En plus des deux critères de choix cités ci-dessus, nous nous sommes assuré que les équipes de direction des entreprises étaient bien intéressées par le projet de recherche compte tenu de la nature de la problématique. Mis à part les deux critères de choix cités ci-dessus, nous avons veillé à respecter le principe de diversification externe (intergroupe)³²¹. Ce principe correspond selon (Michelat, 1975)³²² à choisir les cas les plus divers possibles, en fonction de variables jugées pertinentes pour obtenir le contraste recherché.

L'opération en question s'est étalée sur deux ans pour l'ensemble des cas étudiés. Nous avons opté pour une « technique dite boule de neige ». On parle de l'utilisation d'une telle technique dans le cas où « on demande aux premières personnes interrogées d'en indiquer d'autres qui soient concernées par l'enquête. L'observation et l'explication se façonnent l'une l'autre : Les sources orales, par exemple les témoignages de personnes, permettent de confronter les données écrites aux informations et aux impressions recueillies par interview, de les approfondir, d'obtenir l'accès à de nouvelles sources, de se voir confier de nouveaux documents et par des suggestions faites de rencontrer d'autres personnes dont le rôle n'était pas visible au départ³²³.

La réalisation d'état des lieux de l'existence des pratiques RSE s'appuie sur les lignes directrices de la norme ISO26000. Elle consiste d'une part à évaluer le niveau de performance RS dans chacun des domaines d'action, et estimer l'importance de ces derniers au regard des risques et opportunités pour le développement et la pérennité de l'entreprise. Il appartient à l'entreprise d'identifier, pour chaque question centrale, les domaines d'action qu'elle considère comme pertinents et importants d'aborder, à travers ses propres analyses et par son dialogue avec les parties prenantes³²⁴. Cette étape a permis d'établir une

³²¹ http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/57/90/08/PDF/Albero_MSH_2010_Chapitre_1_Version_auteur.pdf

³²² MICHELAT Guy. « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de sociologie*, vol. 16, 1975, p. 229-247.

³²³ Philippe Bongrand, Pascale Laborier « L'entretien dans l'analyse des politiques publiques : un impensé méthodologique ? », *Revue française de science politique* 2005/1 (Vol. 55), p. 73-111.

³²⁴ <https://www.boutique.afnor.org/norme/xp-x30-029/responsabilite>

hiérarchisation des domaines d'importance et prépare aux étapes suivantes de définition des axes stratégiques de RS, puis des plans d'action associés.

La méthodologie consiste à étudier dans les détails les 7 questions centrales (QC) de la norme en tenant compte pour chacune d'elle de grands principes qui guident la RS. Les questions centrales traitent les impacts économiques, environnementaux et sociaux les plus probables auxquelles sont confrontées les organisations. Chaque QC comportent 5 à 8 domaines d'action qui permettent d'identifier plus précisément les principaux impacts générés par l'entreprise sur la société. Le tableau suivant, retrace les principes et questions centrales de la norme ISO26000.

Tableau 12 : Les principes et questions centrales de la norme ISO 26000

7 Principe RS	7 Questions centrales
1. Redevabilités	Gouvernance des organisations
2. Transparence	Droit de l'homme
3. Comportement éthique	Relations et condition de travail
4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes	Environnement
5. Respect du principe de l'égalité	Loyauté des pratiques
6. Prise en compte des normes internationales de comportement	Question relatives aux consommateurs
7. Respect des droits de l'homme	Communauté et développement local

Chaque domaine d'action détaille quels types d'attente lui sont associé. Ces attentes peuvent être des engagements de réduction des sources de pollution, des pratiques de recrutement en ressources humaines, proposition des produits et/ou des services innovants et responsablesetc. L'objectif est de guider les entreprises vers les bonnes pratiques et les bons comportements. Pour chaque question centrale doit faire objet de traçabilité ou commentaire :

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

-Commentaire : Les commentaires permettent une appréciation du degré de prise en compte des axes d'amélioration et plan d'action. Cette appréciation peut se traduire au moins de deux manières.

- Fournir des arguments et illustration permettant de préciser si le oui correspond à un état très partiel (ex : il existe bien un document, mais son application est incertaine...) ou au contraire très global.
- L'application pratique du système de gouvernance au-delà d'un premier état des lieux, il est important, à terme d'écrire et formuler un système de RS dans la stratégie et le management de l'entreprise.

Section 3 : Proposition d'une échelle de mesure des pratiques de la RSE

Pour la construction de l'échelle de mesure des pratiques de la RSE nous avons suivi la méthodologie de Churchill (1979). Cette démarche s'inscrit dans la théorie de la mesure qui se base sur le principe de la vraie valeur, selon lequel, la mesure élaborée doit être très proche de la réalité. Ces mesures permettent d'opérationnaliser le concept de la RSE à travers une échelle de mesure mesurant les dimensions théoriques du construit concerné³²⁵. Les échelles de mesure de la RSE se fondent sur les domaines d'action de la nouvelle norme ISO 26000, elle est constituées des dimensions qui opérationnalisent le contenu des trois piliers du DD.

3.1. Construction des outils de mesure des pratiques de la RSE

Bien que l'éthique de l'entreprise devient un sujet de plus en plus traité dans la littérature académique, peu de travaux ont porté sur son opérationnalisation (Lavorata, 2004 ; Babin et alii, 2000 ; Mercier, 1999) et à notre connaissance, aucune recherche n'a cherché à opérationnaliser le concept de la RSE dans les entreprises algériennes. C'est pourquoi, nous avons choisi d'utiliser les sept critères d'évaluation comme cadre d'analyse de cette recherche en posant comme postulat de départ que les pratiques RSE pouvait être appréhendée comme un concept composé de sept dimensions comme le souligne ISO 26000. Le niveau d'engagement est mesuré à partir d'une échelle Likert hiérarchisée à 4 degrés ; 4 : existe et en application ; 3 : en voie d'application ; 2 : en projet ; 1 : ne fait pas partie des priorités de l'entreprise.

Nous avons réalisé, dans un premier temps, un questionnaire de 136 questions qui correspond aux sept questions centrales de la norme ISO 26000. Dans un deuxième temps

³²⁵Jacques Igalens, Najoua Tahri, « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », Revue de gestion des ressources humaines N° 83, 2012, p. 3-19.

et afin d'évaluer des pratiques proposées, nous avons demandé à un groupe d'experts composé de huit chercheurs (quatre experts professionnels de la RSE, et quatre chercheurs en sciences de gestion) pour donner leurs avis sur le contenu de cette échelle. Les nombreuses remarques recueillies au cours de cette phase nous ont conduits à supprimer ou à remplacer des items jugés « non spécifiques » aux entreprises du secteur agroalimentaire. Les items les plus redondants ont également été éliminés.

Nous avons demandé à chaque expert de juger chaque item selon l'échelle éthique unidimensionnelle numéroté de 1 à 7. Cette échelle de Likert à 7 points (allant de « pas du tout éthique à tout à fait éthique »)³²⁶. Cette méthode est maintenant couramment utilisée par les chercheurs dans le domaine de l'évaluation de l'éthique (Barnett et Vaicys, 2000 ; Bass et alii, 1998 ; Nillès, 1998) car elle permet d'évaluer l'éthicité de chaque item. Pour cette recherche, nous avons obtenu un score moyen de 6,14. Ce qui indique que chaque item a été considéré comme éthique par les experts. Ceci nous a conduits à conserver notre liste d'items pour qu'elle soit bien adaptée à l'étude des pratiques de la RSE. Nous avons ainsi abouti à la génération de 136 items, qui doivent être vérifiés, après l'administration du questionnaire, pour s'assurer de la fiabilité et la validité du questionnaire. Les différentes étapes de cette démarche et les techniques méthodologiques utilisées sont décrite dans le tableau suivant :

³²⁶ Hunt, S.D, et Vitell, S. « A General Theory of Marketing Ethics », *Journal of Macromarketing*, 1986, p.5-16.

Tableau 14 : procédures proposées par Churchill (1979)

Principales étapes	Procédures proposées par Churchill (1979)	Techniques	
		Churchill (1979)	Techniques méthodologiques complémentaires
1. Définition du domaine conceptuel	1. Spécifier le domaine du construit	Revue de la littérature sur les méthodes et mesures mise au point du guide d'entretien	Intuition, validité de contenu
2. phase exploratoire	2. Générer un échantillon d'items	Entretien qualitatifs Construction des questionnaires	
3. phase de validation	3. Collecter des données	Enquête exploratoires Coefficient alpha Cronbach	Analyse factorielle confirmatoire Coefficient rho de Joreskog Model causal
	4. Purifier la mesure	Analyse factorielle	
	5. Collecter des données	Enquête confirmatoires Analyse factorielle, split-half, coefficient alpha de Cronbach	
	6. Estimer la fiabilité		
	7. Estimer la validité		
	8. Développer des normes	Matrice multi-traits Mutli-methodes	

3.2 Collecte et analyse des données du questionnaire

Pour constituer l'échantillon, nous avons limité aux entreprises activant au niveau des bassins les plus dynamiques vu qu'il nous était impossible de nous déplacer dans d'autres régions. Pour cela, nous avons eu recours aux différents annuaires d'entreprises publiés sur internet mais aussi en faisant appel à des contacts qui nous ont aidé à accéder à certaines entreprises. Cependant, vu que certaines des entreprises que nous avons visité ou contacté ont refusé de nous recevoir ou n'ont pas donné suite à notre demande de participation à l'étude, nous avons eu recours à des réseaux professionnels sur internet (linkedin, facebook, mail), à travers lesquels nous avons sollicité des cadres et responsables occupant des postes dans différentes sociétés de bien vouloir accepter de participer à notre étude. Là aussi, beaucoup d'entre eux ont refusé de collaborer, alors que d'autres ont accepté volontiers de nous aider.

Le questionnaire a été spécialement conçu sous forme de formulaire informatique de manière à ce qu'il puisse être envoyé par courrier électronique (e-mail) et remplis directement sur écran sans que le répondant ne soit obligé de l'imprimer. Les personnes auxquels nous avons envoyé le questionnaire, l'ont transmis à leur tour aux personnes

spécialisées (à savoir le responsable marketing et le responsable HSE, responsables ressources humaines, responsable de labo) et une fois remplis, ils nous l'ont renvoyé.

Chaque question centrale a commencé par une description succincte de notre thème. Nous avons commencé par une définition très brève de ce l'on entend par responsabilité sociale, puis nous exposons les objectifs visés par notre travail de manière concise, et expliquons enfin le but visé par la recherche. Nous nous sommes rendu compte que cette phase était primordiale, car la plupart des répondants ne sachant pas ce qu'est la RSE, prétendaient même ne pas la pratiquer. Mais une fois qu'ils avaient été édifiés sur ce concept, leurs commentaires sur le sujet devenaient aussi nombreux que riches en contenu. Le schéma suivant illustre les sept questions :

Schéma N° 10 : Les 7 questions centrales de la norme ISO 26000 : 2010



Source : <http://territoireetenvironnement.fr>

À présent, nous allons survoler rapidement ces différentes questions centrales de la norme ISO 26000.

3.3 La norme ISO 26000 et le secteur agroalimentaire

La publication de la norme ISO 26000 a été l'occasion de fournir à l'ensemble des acteurs de l'agroalimentaire et leurs parties prenantes une vision partagée des questions centrales et domaines d'action de la responsabilité sociale des organisations³²⁷. C'est le premier secteur industriel qui relève d'enjeux évidents en termes de sécurité sanitaire, de

³²⁷Zam-zam abdirahmane et Loïc sauvée : « La responsabilité sociale des entreprises de l'agroalimentaire, levier d'une dynamique créatrice », revue de l'observatoire des IAA de breton, 2014.p.16. www.clubdemeter.com

préservation de l'environnement, de maintien de la production agricole et, plus généralement, de protection des consommateurs. Les répercussions les plus évidentes pour l'agroalimentaire sur les sept questions centrales de la norme sont :³²⁸

Question centrale n° 1 : Gouvernance de l'organisation

La gouvernance des organisations présente une particularité par rapport aux autres questions centrales. En plus d'être une question centrale, celle-ci « *conditionne la réussite de la mise en place de l'ISO 26000* », et ce dans la mesure où les différentes questions centrales soient intégrées au système de gouvernance de l'organisation. Cela garantit à cette dernière « *la maîtrise et l'application effective des actions liées aux différents domaines, à tous les niveaux* ».

Question centrale n° 2 : Droits de l'Homme

Toute organisation désirant adopter un comportement responsable est tenue de reconnaître, respecter et faire respecter les droits de l'homme³²⁹. Ce respect, passe selon l'ISO 26000 par la mise en œuvre d'action visant :

- L'accomplissement du devoir de vigilance³³⁰ qui renvoie à l'évaluation des impacts³³¹ liés aux activités de l'organisation sur les droits de l'homme ;
- La prise en charge de situations qui présentent un risque vis à vis des droits de l'homme (situations conflictuelles, d'une instabilité politique extrême, sécheresse, pauvreté,...) ;
- Prévenir la complicité qui correspond pour une organisation à ne pas commettre, à dénoncer et ne pas tirer profit d'un acte fautif. En d'autres termes, un acte qui ne respecte pas les normes internationales de comportement³³² ;

³²⁸Laura Farrant et al : « Outils d'évaluation pour une démarche de responsabilité sociale spécifique au secteur agro-alimentaire » : association nationale des industries alimentaires (Ania Réseau Français des instituts technique de l'agroalimentaire.2015

³²⁹La Déclaration universelle des droits de l'Homme adoptée par l'Assemblée Générale des Nations Unies en 1948 et constitue l'instrument des droits de l'Homme le plus largement reconnu.

³³⁰**Devoir de vigilance** (Définition donnée par la norme ISO 26000) : « démarche globale, proactive d'identification, visant à éviter et atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques, réels et potentiels, qui résultent des décisions et activités d'une organisation sur tout le cycle de vie d'un de ses projets ou activités ».

³³¹**Impact de l'organisation** (définition donnée par ISO 26000) : « changement positif ou négatif subi par la société, l'économie ou l'environnement, résultant entièrement ou en partie des décisions et activités passées et présentes d'une organisation ».

³³²**Normes internationales de comportement** (définition de l'ISO 26000 : 2010) : « attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus ».

- La contribution à la lutte contre la discrimination vis-à-vis des groupes vulnérables ³³³;
- Le respect des droits de l'Homme (civils et politiques, économiques, sociaux et culturels).

Aborder la responsabilité des entreprises à travers les droits de l'homme permet de faire directement référence à un corps de principes universels. En outre, la quasi-totalité des thématiques de la RSE est enracinée dans le projet des droits de l'homme³³⁴. Il peut alors exister une articulation vertueuse entre les mécanismes de régulation volontaire (qui irriguent la mise en œuvre de la RSE) et les droits de l'homme (qui l'enracinent dans un socle de valeurs fondamentales).

Question centrale n° 3 : Relations et conditions de travail

Conformément aux règles édictées par l'organisation internationale du travail, il incombe à l'organisation d'assurer des relations et des conditions de travail responsables, y compris en cas de sous-traitance. Les relations et conditions de travail aux quels fait référence la norme concernent : le recrutement ; la rémunération ; les horaires de travail ; les mesures disciplinaires telles que le licenciement ; la reconnaissance des représentants des travailleurs et le dialogue autour des intérêts communs en rapport avec la politique économique et sociale de l'organisation ; la prise en charge des aspects liés à la santé et sécurité des travailleurs ; le développement du capital humain, notamment par la formation des travailleurs, la gestion des carrières, Etc.

Question centrale n° 4 : L'environnement

Ce domaine était déjà l'objet d'une grande attention du temps du développement durable ; il reste néanmoins crucial pour l'agroalimentaire, tant dans son utilisation des ressources que dans les risques de pollution qu'il véhicule et les impacts environnementaux de son activité en matière d'emballage ou de logistique. L'appauvrissement des ressources naturelles, la pollution, le changement climatique, la disparition d'espèces et d'écosystèmes, ainsi que la

³³³**Groupe vulnérable** (définition de l'ISO 26000 : 2010) : « groupe d'individus partageant une ou plusieurs caractéristiques qui constituent la base d'une discrimination ou de circonstances défavorables en matière sociale, économique, culturelle, politique ou touchant à la santé, et qui empêchent les individus en question de disposer des moyens leur permettant de mettre leurs droits en application ou par ailleurs, de bénéficier d'opportunités égales ».

³³⁴Patricia Herdt, Lazare Ki-Zerbo, Alexandra Veleva : « Organisation internationale de la Francophonie », Paris, novembre 2012 .p.6

dégradation des lieux d'implantations humaines, urbaines et rurales sont autant d'aspects auxquels les entreprises agroalimentaires sont confrontées.

Toute organisation quel que soit sa taille et son domaine d'activité a un impact sur l'environnement de par ses décisions et activités. Ainsi, à travers la 4^{ème} question centrale, la norme en question responsabilise l'organisation vis-à-vis de ces impacts de manière à les réduire. Cela passe par le respect de la réglementation en matière d'environnement, la prévention de la pollution, la protection de la faune et la flore, l'utilisation des ressources d'une manière durable et la participation à l'atténuation des changements climatiques et le contrôle des émissions de gaz à effet de serre (GES). Il convient que les entreprises adoptent une approche intégrée prenant en compte les implications directes et indirectes de leurs décisions et activités sur l'environnement tout en tenant compte des aspects économiques, sociaux et sanitaires. L'industrie alimentaire a des atouts forts en matière de DD : elle utilise, pour la fabrication de ses produits, essentiellement des ressources naturelles renouvelables, en lien avec son amont agricole.

Question centrale n° 5 : Loyauté des pratiques

La loyauté des pratiques correspond pour une organisation à adopter une conduite éthique dans ses relations avec d'autres organisations et parties prenantes. L'organisation doit ainsi engager des actions pour se livrer à une concurrence loyale, pour lutter contre la corruption³³⁵, l'implication responsable dans le domaine public et assurer le respect des droits de propriété. Par nature, l'agroalimentaire est ancré dans des territoires ; il contribue donc à leur développement. Mais la question intègre aussi des dimensions de culture et d'éducation.

Les bonnes pratiques des affaires concernent la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations et des personnes. Elles englobent les relations entre les organisations et des organismes publics ainsi qu'entre des organisations et leurs partenaires, fournisseurs, sous-traitants et concurrents et les associations dont elles sont membres. La loyauté des pratiques doit permettre de garantir des principes d'intégrité, d'honnêteté entre l'organisation et ses parties prenantes, en particulier ses

³³⁵ La corruption est un abus du pouvoir confié en vue d'en retirer un avantage personnel

clients/consommateurs et concurrents. Elle regroupe des domaines d'action aussi divers que :

- La lutte contre la corruption,
- L'engagement politique responsable,
- La concurrence loyale,
- La promotion de la RS dans la chaîne de valeur,
- Le respect des droits de propriété.

Question centrale n° 6 : Questions relatives aux consommateurs

Ces questions portent sur la responsabilité de l'organisation vis-à-vis de l'adoption de pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats, d'assurer consommation durable et un service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs, la protection des données de la vie privée des consommateurs et la prise en charge des aspects liés à leur santé et sécurité, accès aux services essentiels.

Question centrale n° 7 : Communautés et développement local

Cette question centrale traite les relations qu'entretient une organisation avec les membres de la communauté au sein de laquelle elle opère et sur lesquelles elle a un impact. Il convient pour une organisation, de s'impliquer auprès de ces communautés. Et cela, afin de réduire les impacts négatifs de ses activités. La contribution au développement local, participation à l'amélioration du bien-être de la communauté : la création d'emplois, de richesse et de revenus, par le biais d'investissements dans la société; la participation au développement technologique ainsi qu'au développement des compétences dans le territoire d'implantation, la prise en charge des aspects liés à la santé des habitants, à l'éducation (l'élimination de l'analphabétisme, par exemple) et la culture (respect des cultures et participation à leur maintien, protection du patrimoine culturel).

3.4 Structure de l'échantillon

Le critère principal du choix de la population cible consiste dans l'effectif de l'entreprise. Nous avons opté pour les établissements ayant plus de 50 employés pour deux raisons, d'une part pour vérifier le respect de la loi en matière de comité d'entreprise et de comité d'hygiène exigés par le nouveau code de travail, pour les entreprises ayant plus de 50 salariés, et d'autre part, pour avoir un échantillon représentatif en terme de la loi de Pareto (20% des établissements qui emploient 80% des employés dans le secteur agroalimentaire).

Notre plan d'échantillonnage a été constitué sur la base des annuaires de la direction de l'industrie de chaque wilaya. L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 50 entreprises, 34 parmi elles ont répondu au questionnaire. Nous avons utilisé trois modes d'administration : le face à face, le fax, l'e-mail et les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo). Les raisons des non réponses sont principalement le manque de disponibilité à cause de la quantité de travail à accomplir. Nous avons choisi les entreprises activant principalement dans les activités suivantes : les pâtes alimentaires, les conserveries de légumes et de fruits, les stations de conditionnement, les huileries, les boissons gazeuses, les minoteries.

Enfin, les données recueillies ont été analysées grâce au logiciel de traitement de données statistiques **SPSS**, à partir duquel nous avons effectué deux analyses. Premièrement, l'analyse uni-variée ou tri à plat et tri croisé afin de présenter question par question, les solutions obtenues pour chacune des modalités de réponse. Puis à travers l'analyse factorielle multiple spécifiques la RSE en Algérie. La difficulté majeure d'une enquête sur la RSE réside principalement dans le choix des paramètres que l'on veut mesurer. Le caractère subjectif de la responsabilité sociale peut faire penser qu'il est vain de vouloir mesurer de manière objective la valeur d'un acte. Néanmoins, un acte responsable peut se définir par des décisions concrètes, des actions, des pratiques qui font que ses actions déterminent l'être au regard de ses actes et non seulement au regard d'une simple spéculation ontologique. L'individu est capable d'être et d'agir pour être et ses actions peuvent être observées et quantifiées.³³⁶

3.5. Structure du questionnaire

Le questionnaire est composé de 136 questions construites en trois parties. Les thématiques privilégiées et les principaux axes de réflexion dans le cadre de l'enquête sont regroupés dans le tableau suivant :

³³⁶ Gérald Perrouy, « Chapitre 5. La mise en oeuvre de la RSE par les entreprises : une approche monographique », in Jean-Jacques Rosé, *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2006, p. 114

Tableau 13 : Structure du questionnaire (opérationnalisation de la RSE)

<p>Variables démographiques</p>	<p><u>Identification de l'entreprise</u> -Statut juridique -Taille de l'entreprise - Implantation de l'entreprise - les activités de l'entreprise</p>
<p>Degré de connaissance des dirigeants en matière de RSE, Motivation et l'origine de la politique RSE.</p>	<p><u>Degré de connaissance de la notion de la RSE</u> -Instruments de la RSE (principes et lignes directrices de la RSE, normes de certification sociale ou environnementale, labels, instruments de reporting, de notation et d'évaluations, code de conduite et boîte à outils). -Formalisation de la politique de RSE dans un document -Possession de l'entreprise d'un code de conduite ou d'un autre instrument de type volontaire dans lequel sa politique et/ou ses engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises sont formalisés. -Origine de la politique de la RSE menée par l'entreprise.</p>
<p>Les pratiques de la RSE (situer les pratiques sur une échelle de 0 à 4)</p>	<p>Domaines de réflexion selon la Norme ISO 26000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Gouvernance 2) Droits de l'homme 3) Relations et conditions de travail 4) Environnement 5) Loyauté des pratiques 6) Questions relatives au consommateur 7) Communautés et développement local

Conclusion chapitre IV

Tout au long de ce chapitre, nous avons procédé à la présentation du secteur agroalimentaire en Algérie et la démarche de recherche. Nous avons présenté ainsi la méthode de collecte et d'analyse des données. On s'est intéressé au cheminement qui a marqué l'exploration sur le terrain, le choix de la population d'étude, le choix de l'échantillon, les techniques de collecte des données, les méthodes d'interprétation des résultats. Le choix de réaliser des entretiens semi-directifs, en parallèle avec une enquête par questionnaire, a pour objectif de collecter un maximum d'informations riches et diversifiées. La norme ISO 26000 nous a servi de guide de réflexion pour la mesure d'implication en matière de la RSE. Le choix du cadre de référence à partir duquel a été élaboré le guide d'entretien et le questionnaire, de fait que la norme soit une référence mondiale dans le domaine de la RSE, elle reconnaît : que les organisations n'ont pas toutes atteint le même niveau de compréhension et d'intégration de la responsabilité sociétale. La

présente norme internationale est destinée à être utilisée tant par ceux qui commencent à aborder la responsabilité sociétale que par ceux plus avancés dans sa mise en œuvre.

La mesure des pratiques de la RSE permet d'évaluer la performance globale pour pouvoir se positionner par rapport à ses concurrents et délivrer une idée du niveau de performance auquel elle peut prétendre. L'évaluation constitue un levier de progrès qui vise à reconnaître les efforts accomplis, à identifier les bonnes pratiques et à promouvoir des améliorations. Dans une méthodologie qualitative, l'information recueillie est non numérique et pourrait inclure des réponses à une question de l'enquête ouverte et à un dialogue à partir d'un groupe de discussion, à une question de la dissertation. Parmi les avantages de la méthodologie qualitative, cette dernière permet d'obtenir le plus d'informations en profondeur, comme elle assure une certaine liberté aux personnes interrogées pour pouvoir, répondre comme elles le voudraient. Cependant, cette méthodologie affiche différents inconvénients, par rapport à ces méthodes de recueil des données. D'un côté, la méthode qualitative est très dépendante des compétences des enquêteurs, puisque, elle est compliquée à mettre en place car les thèmes abordés par l'enquêteur peuvent casser le fil et la dynamique de l'entretien. De l'autre côté, le problème du temps, la réalisation de l'enquête et le recueil et l'analyse des données prennent beaucoup de temps. D'autant plus, que le temps est très souvent lié aux coûts. Les approches qualitatives sont plus coûteuses car, elles sont généralement plus longues à réaliser.

Chapitre V

Résultats de la recherche

Rappelons que notre objectif principal est de déterminer le niveau d'engagement RSE des entreprises du secteur agroalimentaire. Pour ce faire, nous avons suivi une démarche qui repose sur l'utilisation conjointe de la méthode qualitative (entretien) et quantitative (questionnaire), en faisant recours à trois outils d'analyse, à savoir l'analyse du contenu des interviews et la Classification Hiérarchique Ascendante³³⁷(CHA) ou l'analyse typologique afin de classifier les pratiques de la RSE selon les groupes d'entreprises ciblées (PME, grandes entreprises locales, filiales d'entreprises étrangères). L'intérêt est de regrouper les observations proches afin de définir des classes homogènes séparées tout en différenciant les trois groupes d'entreprises étudiées. Cette analyse constitue une technique statistique permettant d'identifier des regroupements d'objets ayant des attributs communs.

Nous allons d'abord présenter les résultats obtenus de l'étude empirique effectuée sur un échantillon de trente-quatre (34) entreprises implantés dans un bassin industriel le plus dynamique d'Algérie : (Régions d'Alger, Blida, Bejaia) qui regroupe la concentration d'importantes entreprises agroalimentaires³³⁸. Nous discutons par la suite ces résultats selon les connaissances théoriques que nous avons développées dans la première partie de cette thèse. D'où l'objectif de présenter le chapitre en deux sections. La première une synthèse des conclusions tirées de l'analyse des entretiens réalisés sur les pratiques RSE en Algérie afin de spécifier la RSE (section1). Puis dans un deuxième temps, nous analyserons les informations collectées par questionnaire afin d'identifier des classes de répondants qui partagent les mêmes engagements en matière de RSE et le degré de sensibilités du secteur agroalimentaire par rapport aux questions centrales de la norme ISO 26000 (section 2).

Sachant que le croisement des données issues d'approches qualitatives et quantitatives permet de modérer le biais de désirabilité sociale³³⁹ des dirigeants interviewés,

³³⁷Selon la diversité des disciplines, il existe une très grande variété de noms : l'analyse typologique, l'analyse de regroupement, l'analyse classificatoire, l'analyse de type Q, l'analyse taxonomique, ... ; etc.

³³⁸Djamel BELAID : Le secteur agroalimentaire en Algérie (Tome 1), collection dossiers agronomiques L'essentiel de l'agroalimentaire et de l'agriculture N°97, Edition 2016. www.Agroline.com

³³⁹Le biais de désirabilité sociale (Crowne et Marlowe, 1960) constitue une tendance de l'individu à présenter favorablement l'image de l'entreprise. Il se caractérise par l'envie manifestée par le répondant de gagner une évaluation positive auprès des personnes qui l'entourent. Nass et al. (1999) expliquent que le biais de désirabilité résulte de deux facteurs : la nature des questions (sujets sensibles et/ou très personnels) et la présence d'un enquêteur. Cette dernière active l'existence de normes sociales dont il s'agit de ne pas s'éloigner.

qui impacte le plus souvent les enquêtes sur les mesures perceptuelles des pratiques RSE. L'objectif est de faire remonter de l'information pertinente et complémentaire à celle obtenue grâce au questionnaire.

Notre recherche s'appuie sur ce qu'il est convenu d'appeler la triangulation des données du terrain, définie comme l'usage d'approches multiples et indépendantes de collecte et de mesure de données³⁴⁰. Elle se manifeste dans un premier temps par la collecte de données issues d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de managers impliqués dans des projets de RSE. Ces données primaires ont été complétées par l'étude de documents internes tels que des comptes rendus de projets, compte-rendu de réunions. Elles sont donc des sources orales et écrites et proviennent de multiples acteurs. Notre seconde source de données provient d'un questionnaire administré auprès des responsables d'entreprises et aussi des salariés des services ressources humaines et marketing à l'occasion duquel nous avons pu collecter des données complémentaires. Les données collectées ont été analysées à l'aide de deux outils d'analyse pour une bonne lisibilité du phénomène. Nous avons premièrement procédé par l'analyse du contenu, ensuite, pour répondre aux objectifs de spécificité de la RSE en Algérie, nous avons procédé par tris plat et tri-croisé, notamment les tableaux de corrélation des variables et analyse factorielle des correspondances multiples.

Section 1 : Analyse des résultats des interviews

Cette section a pour but de présenter les pratiques de la RSE de quatre entreprises de l'échantillon d'étude. En s'appuyant sur le guide d'entretien élaborer sur la base des principes de la norme Iso 26000 qui servira de base à la collecte de données lors de nos différents entretiens. La norme s'appuie sur la théorie des parties prenantes qui suppose la prise en compte des parties prenantes internes et externes. L'engagement des parties prenantes peut être défini comme une série d'activités entreprises par une organisation dans le but d'établir des relations avec celles-ci. L'organisation a généralement de nombreuses parties prenantes, tandis qu'elle est elle-même «partie prenante au sein de la communauté » (ISO 26 000). Nous exposons tour à tour, la prise en compte des parties prenantes internes et externes au sein des entreprises étudiées. En effet, lors du déroulement de la plupart des entretiens, les différents thèmes du guide d'entretien n'ont pas été abordés dans l'ordre. Car,

³⁴⁰Cédric Lesage : « L'expérimentation de laboratoire en sciences de gestion ». 21ÈME Congrès de L'AFC, 2000, p.16

dans leurs argumentations, les interviewés donnaient des réponses aux thèmes à venir. Ce qui ne nous a pas empêchés, dans certains cas, de revenir sur les points qu'ils avaient déjà évoqués à leur insu, afin de s'assurer de la qualité et de la fiabilité des réponses fournies.

1.1 Identification des pratiques RSE des entreprises prospectées

Comme, il a été mentionné précédemment, les activités de la RSE se déclinent en deux dimensions : une dimension volontaire qui intègre tous les membres de la société, et une dimension légale qui, pour l'entreprise, représente un impératif ou une contrainte. Nous avons décidé d'appliquer la méthode de recherche qualitative. Notre recherche étant exploratoire, la collecte des données s'est faite par voie d'entretiens semi-directifs, avec les responsables de la mise en œuvre de la RSE. Nous nous sommes limités à l'étude de cas, de quatre entreprises agroalimentaires leader dans leur secteur, à savoir : Cevital, Soummam, Ifri, NCA Rouiba. Nous avons opté pour l'analyse factorielle du contenu des interviews. Le tableau suivant illustre les différents entretiens effectués auprès des entreprises prospectées.

Tableau 15 : Déroulement des entretiens

	Nombre d'entretiens	Responsables rencontrés	Date d'entretien	Durée de l'entretien
Cevital	2	DRH	01 / 04 / 17	150 min
		Directeur QHSE	04 / 04 / 17	85 min
Ifri	2	Responsable HSE	15 / 04 / 17	45 min
		Responsable Formation	22 / 04 / 17	60 min
NCA Rouiba	1	Responsable HSE	10 / 05 / 17	50 min
Soummam	1	Adjoint au DRH	14 / 05 / 17	60 min
Totaux (nombre et durée)	6	-----	-----	450 min
Durée moyenne des entretiens	(Durée totale des entretiens)/ (nombre d'entretiens)= 450/6= 75 minutes			

Source : Synthèse des entretiens

Le tableau ci-dessus donne une durée moyenne des entretiens de 75 minutes soit, une heure quinze minutes, ce qui est nettement supérieur à 45 minutes. Cela permet de conclure que, du point de vue de Jolibert et Giordano, nos entretiens sont valides³⁴¹. Les personnes interrogées lors de ces entretiens sont en grande majorité des directeurs généraux

³⁴¹ Giordano, Y., Jolibert, A. "Spécifier l'objet de la recherche". Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education, 2012, pp 47-86

(responsables du département ressources humaines, responsable qualité, responsables formations).

Dans le but de vérifier la crédibilité des informations recueillies, nous avons chaque fois, pris la peine, de vérifier la crédibilité de ces informations en reprenant partiellement ou totalement les thèmes du guide d'entretien avec un employé rencontré au hasard. Bien qu'informelle, cette façon de procéder permet de rendre plus fiable, les résultats de la recherche, l'objectif étant de minimiser, voire d'annuler les biais dans la recherche et d'inférer ces résultats sur une population plus large. Nous nous sommes rendu compte qu'à chaque fois, les argumentations des nouveaux interviewés étaient en phase avec ceux fournis par leurs prédécesseurs. Ce qui fut d'ailleurs très rassurant. Une fois les données collectées, il ne nous reste plus qu'à les analyser afin d'en tirer les conclusions nécessaires quant aux réalités de la RSE dans les entreprises industrielles algériennes.

1.2 Résultats de la recherche qualitative : Comprendre le comportement des entreprises Algériennes en matière de responsabilité sociale.

5.1 Analyse des résultats des entretiens : Au terme de l'analyse du contenu de nos différents entretiens, nous avons identifié au sein des entreprises qui ont fait l'objet de notre étude, des pratiques revêtant à la fois des aspects volontaristes et légaux que nous qualifions ici de démarche mixte. Les pratiques de RSE sont tantôt purement volontaires, tantôt tachetées de pratiques réglementaires. Le tableau suivant regroupe les principales pratiques identifiées.

Tableau 16 : Récapitulatif de l'engagement responsable des entreprises prospectées

Entreprises	Questions centrales RSE	Les principales pratiques menées	Certifications identifiées
CEVITAL	1. Gouvernance 2. Relation et condition du travail 3. Développement local 4. Environnement 5. Consommateurs 6. Droit de l'homme	<ul style="list-style-type: none"> -Prises en compte des parties prenantes, gouvernance d'une taille mondiale ; - Programme de sensibilisation ; Éducation, Sécurité). - Programmes d'enseignement, stages ; -Stabilité et sécurité de l'emploi, du personnel, des consommateurs ; -Protection de l'environnement ; - le consommateur y est au centre de la politique de développement ; - Hygiène et salubrité ; -des activités caritatives notamment pendant le mois Sacré de Ramadhan ; - Parrainage d'élèves-ingénieurs, stages académiques, sensibilisation. - Sponsoring et mécénat, dons. 	ISO 9001 :2008 ISO 14001 :2004 ISO 22000 :2005 OHSAS 18001/2007 Mise en marche de la nouvelle norme ISO 26000
SOUMMAM	1. Gouvernance 2. Relation et condition du travail 3. Développement local 4. Environnement 5. Consommateurs 6. Droit de l'homme	<ul style="list-style-type: none"> - Implication des parties prenantes dans la prise de décision, Diffusion d'information - traitement des déchets ; -sensibilisation à la prévention ; - Prise en compte des préoccupations des populations de la région ; - Offres de stages de vacances ; - Conditions, de travail, climat social ; -la satisfaction de sa clientèle ; - Sponsoring, mécénat... - Hygiène et salubrité ; -des activités caritatives (réhabilitation de un cimetière de choudada et offre un complexe sportif et culturel à la jeunesse). 	ISO 9001 :2008 ISO 14001 :2004 ISO 22000 :2005 OHSAS 18001/2007
IFRI	1. Gouvernance 2. Relation et condition du travail 3. Développement local 4. Environnement 5. Consommateurs 6. Droit de l'homme	<ul style="list-style-type: none"> - Participation des principales parties prenantes dans la prise de décision - Traitement des eaux usées, réduction de déchets ; - Scolarisation, stages ; -Sécurité du personnel, consommateur, processus de lutte contre les incendies ; - Hygiène et salubrité ; - Sport dans les écoles, participation à la journée de la femme, émissions télé... 	ISO 9001 :2008 ISO 14001 :2004 ISO 22000 :2005 OHSAS 18001/2007
NCA ROUBA	1. Gouvernance 2. Relation et condition du travail 3. Développement local 4. Environnement 5. Consommateurs 6. Droit de l'homme.	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance participative ; - Recyclage déchets industriels ; - Protection du personnel ; -Parrainage d'élèves-ingénieurs, stages académiques, sensibilisation ; - Dialogue permanent, recours à la sous-traitance ; -Sponsoring, mécénat, excursions. 	ISO 9001 :2008 ISO 14001 :2004 ISO 22000 :2005 OHSAS 18001/2007 Mise en marche de la Norme iso 26000.

Source : synthèse des entretiens d'entreprises prospectées

Les activités de responsabilité sociale identifiées dans le tableau ci-dessus relève de préoccupations extra-économiques. Il s'agit notamment des entreprises dont les préoccupations sociales sont au cœur des inquiétudes des dirigeants. La tâche qui nous incombe à présent est de découvrir dans un premier temps, les principales sources d'inspiration des activités RSE identifiées (volontarisme ou réglementaire), puis, dans un deuxième temps, spécifier la RSE pour les entreprises prospectées.

2.3 Caractérisation de la RSE des entreprises prospectées : Une RSE mixte.

Au terme de l'analyse du contenu de nos différents entretiens, nous avons identifié au sein des entreprises qui ont fait l'objet de notre étude, des pratiques qui relèvent de différents domaines d'action de la norme ISO 26000 et revêtant à la fois des aspects volontaristes et légaux. L'existence de pratiques à caractère volontaires et légales nous permet de qualifier la RSE en Algérie d'une démarche mixte. En effet, en Algérie tel que nous l'avons appris le ministre d'aménagement du territoire et de l'environnement, chaque année, les inspections environnementales chargées de l'environnement de chaque wilaya effectuent une descente sur le terrain afin de contrôler le respect des normes et procédures en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Le rapport fait état d'une nette amélioration. Ces actions légales sont couplées à la dimension volontaire indéniable des activités socialement responsables des entreprises en Algérie.

a. Le volontarisme : d'une RSE réactive à une RSE proactive

En effet, nous avons constaté que les activités de RSE volontairement pratiquées au sein des entreprises étudiées sont très nombreuses. A titre d'exemple, Soummam se positionne comme l'un des premiers initiateurs d'une stratégie de développement de la filière lait en Algérie en mettant en place un programme d'accompagnement et d'engagement des paysans producteurs de lait. Le volontariat se traduit également en interne par des programmes de formation tels que ceux initiés par Cevital, Ifri, Soummam, Rouiba. En externe, dans le but de répondre aux attentes des collectivités nationales et étrangères, ces entreprises s'illustrent également à travers des investissements dans les domaines de la santé, l'éducation et le développement local. Ces entreprises sont engagées depuis plus de dix ans dans le financement des clubs sportifs.

A cela, s'ajoute la contribution de ces entreprises à de nombreuses actions bienveillantes, ayant pour vocation, entre autres : d'aider les populations dans le besoin,

promouvoir la recherche et les activités scientifiques, contribution à la préservation de l'environnement...etc. En outre, nous avons pu déduire des entretiens réalisés, que l'intégration des principes de la RSE au sein des l'entreprise prospectées s'inscrit dans la continuité de leurs valeurs originelles. On note aussi au sein de toutes ces entreprises, l'existence des assurances maladies pour le personnel de l'entreprise et leurs familles ou encore des infirmeries destinées au personnel. Il faut cependant préciser que le degré d'implication et de couverture sanitaire n'est pas le même pour toutes ces entreprises. Les rémunérations au sein de ces entreprises sont régulières et il y existe des pratiques complémentaires comme des primes, des gratifications, des trophées, médailles, entre autres, des prix offerts aux employés lors des différents anniversaires de ces sociétés. Il faut aussi relever que dans toutes ces entreprises, les employés ont droit à des réductions sur leurs achats internes. En ce qui concerne le développement des ressources humaines, il existe aujourd'hui au sein de chacune de ces entreprises un service ressources humaines qui est, de plus en plus, à l'écoute du personnels employés et gère les problèmes de suivi de carrières, octroie des stages de perfectionnement et de formation à l'étranger à certains employés.

Nous pouvons cités ci-dessous quelque bonnes pratiques volontaire des entreprises prospectées.

Cas Soummam: En 2008, Soummam met en place une chaîne de valeur durable ingénieuse qui lui a permis d'accorder plus de 8 900 vaches laitières à un peu plus de 4 000 éleveurs en échange de lait frais de qualité. Cela a été rendu possible grâce à un réseau de distribution solide de 2 000 camions frigorifiés et 32 centres de collecte de lait répartis à travers une grande partie du territoire national. Tout cela a été réalisé à une vitesse record depuis 1996³⁴². L'engagement de la Laiterie Soummam à apporter une contribution durable à l'ensemble de la chaîne de production nationale.

Cas de NCA-ROUIBA: a créé un observatoire nommé « Observatoire Bien Etre et Motivation ». Son but : mesurer à travers des enquêtes, à un moment précis de la vie de l'entreprise, le climat général qui la caractérise. Un comité SPI « Savoir-Performance-Innovation », est créé pour traiter les résultats de l'observatoire et suivre les projets lancés. A l'origine de cette innovation, la conviction du top management, que seules la conjugaison

³⁴² Baba Sofiane : "Innovation sociale : vecteur de développement de l'Algérie". Chambre algérienne de commerce et d'industrie, revue de presse, 2016.

des talents, le dialogue et l'innovation peuvent contribuer à améliorer les pratiques de l'entreprise et cela en intégrant les principes du DD et la notion d'équité sociale.

Cas de Cevital: Formation ADN touchant l'ensemble du personnel (qui Somme nous, d'où venons-nous et où allons-nous) qui permet de renforcer le sentiment d'appartenance donner du sens à ce que nous faisons, comprendre la signification de chaque valeur et la mettre en œuvre au quotidien (nouvel état d'esprit). Corriger et circonscrire les comportements déviants.

Cas de Ifri: Réalise depuis 1995, 20 millions de bouteilles par an. Elle exploite une source située dans le village d'IFRI. Cette entreprise fait partie de l'association l'APAB (Association des Producteurs Algériens de Boissons) pour réglementer la profession et lutter contre la production informelle.

b. Le respect de la réglementation : une RSE sous l'influence de l'État

Au sein des entreprises étudiées, nous avons constaté que la RSE est pratiquée non seulement par respect de la réglementation nationale, mais aussi par respect des normes et règles internationales en la matière. Les entreprises étudiées sont certifiées par des organismes internationaux. C'est le cas par exemple de Cevital, Soummam, Ifri, NCA Rouiba dont les activités sont en phase avec les exigences des normes de standardisations internationales (OHSAS 18001 version 2007 et ISO 14001 version 2004, ISO 9001 version 2008). En dehors des cas étudiés, plusieurs autres entreprises situées en Algérie obéissent désormais aux normes et standards internationaux. Sur le plan national, nombreuses sont les entreprises qui adoptent une démarche RSE. Ceci est en phase avec la loi nationale, selon laquelle, « *tout producteur de déchets est responsable de ses déchets jusqu'à leur élimination* » qui leur sont imposées par l'Etat.

C'est dans cette perspective que Soummam, Ifri, Rouiba et Cevital s'investissent d'avantage dans le traitement des déchets de leur activités et la réduction au maximum de leur production de carbone. Elles investissent dans le recyclage et le traitement des eaux usées, avant de les rejeter dans la nature, l'incinération des déchets industriels, la réduction et la valorisation des déchets. En Algérie, le cadre réglementaire de la RSE est marqué par un suivi rigoureux d'émission des gaz à effet de serre.

Bien que la RSE correspond aux pratiques qui vont au-delà de la conformité aux lois. Le degré d'engagement des entreprises et leurs positionnements en matière de

développement durable différent et s'expliquent selon deux approches : une approche réactive qui correspond à une réponse aux pressions contraignantes auxquelles elles sont soumises et une approche proactive qui correspond à un engagement volontaire, qui dépasse les réglementations ou mieux encore, les devance.

Nous pouvons conclure que la RSE revêt une dimension mixte, c'est-à-dire, une combinaison des dimensions légales et volontaires. De plus, les entreprises mènent des activités qui visent à satisfaire les attentes de toutes leurs parties prenantes (internes et externes). Toutefois, ces activités telles que décrites, ne sont propres qu'aux quatre entreprises qui ont fait l'objet d'entretiens semi-directifs. Dans les entreprises étudiées, les pratiques de la RSE sont tantôt purement volontaires, tantôt tachetées de pratiques réglementaires. Mais il convient tout de même de rappeler que les responsables rencontrés nous ont fait comprendre qu'ils rencontrent de sérieuses difficultés tant en interne qu'en externe lors de la mise en œuvre de leurs démarches RSE.

En interne, les difficultés sont relatives à la mise en place d'une culture d'entreprise. En effet, dans certaines entreprises, nombreux sont les employés qui refusent de s'arrimer aux prescriptions établies par la direction. En interne, tout réside dans la culture individuelle de chaque employé qu'il faut concilier à la culture d'entreprise, car la RSE c'est aussi la somme des responsabilités individuelles des personnes qui la constitue. En externe, les difficultés sont principalement relatives à l'absence de moyens techniques et financiers permettant soit d'évacuer les déchets, soit de les traiter en vue de leur recyclage.

SECTION 2 : Analyse et discussion des résultats du questionnaire

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

avec le logiciel SPSS 12.0. Nous présentons tout d'abord la démarche d'épuration de l'échelle puis nous discuterons des résultats obtenus.

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

Dans un premier temps, nous avons mené une analyse factorielle exploratoire, recommandée lors de la phase d'épuration de l'échelle de mesure³⁴³, car elle permet de vérifier les différentes dimensions des construits. Un instrument de mesure doit satisfaire aux exigences suivantes : **fiabilité**, c'est-à-dire obtention du même résultat lorsqu'on mesure le même phénomène plusieurs fois ; **validité**, ce qui signifie que l'instrument de mesure doit appréhender le mieux possible les variables étudiées³⁴⁴. Afin de vérifier l'existence de ces deux critères, l'approche préconisée par les chercheurs consiste à réaliser tout d'abord une analyse factorielle exploratoire, qui permet de vérifier la validité convergente des construits (saturation élevée des items sur ce facteur) et leur validité discriminante (saturation faible de ces items sur les autres facteurs).

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

- Élimination des items qui ont une communalité³⁴⁵ inférieure à 0,4 ;
- Suppression des items qui ont une corrélation inférieure à 0,5, et qui ne contribuent pas à la précision factorielle ;
- Amélioration de la fiabilité de la mesure en nous basant sur l'alpha de Cronbach.

Enfin, pour juger de la fiabilité de notre échelle, nous avons retenons le critère l'alpha de Cronbach. Cet indice mesure la cohérence interne de l'échelle de mesure, plus l'indice est proche de 1 et plus les items sont fortement corrélés entre eux ce qui indique qu'ils mesurent bien le même concept. Certaines procédures statistiques permettent de garantir la fidélité et la validité de l'échelle et de rejeter éventuellement certains items:

- L'analyse factorielle permet de s'assurer que les items entretiennent entre eux de forts liens. Elle permet donc de vérifier l'unidimensionnalité de l'ensemble de l'échelle ou de sous-échelles au sein de celle-ci et d'éliminer les items ambigus, polyvalents tout en gardant ceux qui fournissent un maximum d'information sur l'attitude étudiée.

³⁴³Churchill, G.A. : « A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing », *Journal of Marketing Research*, 1979, p. 64-72.

³⁴⁴ Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E.: « Market : Etudes et recherches en marketing », Eds Dunod, Paris, 2000.

³⁴⁵ Communalité sont des carrés des corrélations

- De la même manière, l'analyse des corrélations entre les scores obtenus à chaque affirmation et le score total permet de contrôler si l'échelle est relativement cohérente avec elle-même (fidélité par consistance interne). Certains items mal codés, c'est-à-dire présentant une corrélation forte mais négative, sont recodés, tandis que ceux qui ne sont pas ou faiblement corrélés sont éliminés.
- En vérifiant si les individus ayant un score élevé appartiennent à une population présentant en général l'attitude mesurée, on peut s'assurer de la validité externe de l'échelle. On peut également mettre la validité à l'épreuve en mettant en relation les scores observés avec une mesure ultérieure (validité prédictive) ou en comparant l'échelle créée avec d'autres échelles éprouvées par le passé (validité concurrente).

2.2 Teste de Fiabilité : Nous allons maintenant vérifier si notre échelle est suffisamment fidèle pour être utilisée dans un questionnaire. La fidélité est considérée, entre autres, comme :

- 1) La propriété d'une mesure à être stable dans le temps pour un même sujet (fidélité test-retest) ;
- 2) La propriété d'une mesure à être constante dans l'objet mesuré (homogénéité). Autrement dit, pour être fidèle, une échelle de mesure doit retourner un même score pour une même personne lorsque celle-ci remplit le questionnaire à des moments différents dans le temps, mais elle doit aussi être composée d'items qui mesurent tous le même construit.

À cet égard, une des propriétés psychométriques importante à estimer lorsque l'on s'intéresse à ce type de fidélité est l'homogénéité des éléments de l'échelle de mesure, mieux connue sous le nom de consistance ou cohérence interne. On dit d'une échelle qu'elle est cohérente ou homogène lorsque tous ses éléments convergent vers la même intensité de réponse. En d'autres mots, plus les réponses aux éléments sont corrélées entre eux et au score total de l'échelle, plus la cohérence de cette échelle est élevée. Au contraire, si les scores de plusieurs éléments vont dans le sens contraire du score total, on peut douter de la cohérence de cette échelle. À cet égard, la technique d'estimation de l'homogénéité des items d'une échelle est basée sur la corrélation des items entre eux ainsi qu'entre eux et le score total. Plus l'homogénéité est grande, plus l'échelle est fidèle au sens de la cohérence interne des items, plus on peut croire que les items mesurent un seul et même construit. Également, plus l'homogénéité est élevée, plus les items mesurent le « vrai score » de l'individu, diminuant ainsi l'erreur de mesure qui fait varier le score total d'une mesure à l'autre dans le temps.

2.3 Méthodes d'estimation de la cohérence interne d'une échelle

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

Tableau 17 : Résultat de test de fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	136

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

2.3 Etude de caractéristiques de l'échantillon

Tableau 18 : Table de fréquences

Wilaya de localisation de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Valide Alger	11	32,4
Blida	7	20,6
Bejaia	16	47,1
Total	34	100,0

Nombre d'entreprises selon la taille

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

Critères de l'ouverture internationale

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

2.4 Analyse des variables d'étude

A. L'entreprise et le Développement Durable (DD)

Tableau 19 : La connaissance de la notion RSE

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'existence
Connaissez-vous la notion de « Responsabilité sociale des entreprises » ?	2,35	1,152	,462	Moyen

Le tableau ci-dessous résume les réponses des 34 cadres rencontrés. Il ressort du tableau que, la moitié seulement avait déjà entendu parler du concept de RSE. Toutefois, une fois que le concept de la RSE leur avait été bien défini, la majorité d'entre eux pensent que les enjeux sociaux et environnementaux sont du domaine des managers. Ce qui, du point de vue pratique, ne serait pas suffisant. Car les autres responsables retissant aux activités de RSE représentent un danger important pour l'environnement dont ils sont les principaux pollueurs.

2. La Connaissance des instruments de la RSE

Cette thématique repose sur les perceptions et les connaissances des entreprises en matière de la RSE (instruments de la RSE, encadrement normatif³⁴⁶). Il s'agit dans cette question de percevoir le degré de connaissance des entreprises enquêtées quant aux instruments de la RSE. Ces derniers concerne les dispositifs internes à l'entreprise (code de conduite), lignes directrices globales d'aide à la mise en œuvre des pratiques RSE, assistance au management RSE (SD 21000, ISO 26000), audit social ou environnemental externe pour détecter les risques et améliorer la situation (référentiel et code de conduite partagé), normes

³⁴⁶Afin de standardiser les pratiques, la normalisation constitue un référentiel commun qui vise à proposer une solution collective à des problèmes organisationnels ou techniques afin de garantir une certaine efficacité.

avec certification pour mettre en œuvre et assurer le respect du référentiel (ISO 14001, AMAS, SA 8000, OHSAS 18001).

Il s'agit aussi d'un rapport interne destiné au service de communication pour informer de manière crédible et impliquer les parties prenantes (Global Reporting Initiative GRI) et un rapport avec audit externe assurant la pertinence et la fiabilité de l'information diffusée (AA1000AS). Le tableau suivant illustre le niveau d'importance et d'existence des instruments de RSE.

Tableau 20 : Degré de connaissance des instruments RSE.

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Principes et lignes directrices de RSE (Global compact des Nations Unies, la norme ISO 2600, Principes de l'OCDE à l'intention des multinationales).	2,41	1,520	,737	2	Moyen
Normes de certification sociale ou environnementale (social accountability Sa 8000, ISO 14001	2,41	1,520	,737	3	Moyen
Code de conduite	1,79	1,343	,004		Faible
Label environnementaux	3,38	1,231	,000	1	Fort
Les instruments de reporting permettant de publier les informations financière et non financières (Global Reporting Initiative, High 5 du global reporting Initiative)	1,97	1,425	,038	4	Faible
Instruments de notations et d'évaluation des performances sociales et/ ou environnements.	1,97	1,425	,038	5	Faible
La Connaissance des instruments de la RSE	2,3235	1,16048	,382	/	Moyen

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que la moyenne asymétrique de la question connaissance des instruments de la RSE est de 2,32 avec écart type 1.16 cela signifie que l'écart type est faible cela reflète l'homogénéité des réponses données par les entrepreneurs. Nous constatons la valeur de test T (test T pour échantillon unique) est de 0.382 n'est pas significatif (moins de 0.05) ce qui veut dire le niveau de connaissance des instruments RSE est moyen. Les entreprises connaissent parfaitement le 1 et moyennement 2 et 3 mais le 4 et 5 aucune connaissance sur cet instrument.

Tableau 21 : Les origines de la politique RSE menée par les entreprises :

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
La RSE est une démarche imposée par le marché en prenant en compte les enjeux économiques et sociaux	1,88	1,387	,014	5	Faible
La RSE est un acte volontaire en prenant en compte les enjeux économiques et sociaux	3,12	1,387	,014	1	Fort
La RSE est un cadre réglementaire prenant en compte les enjeux économiques et sociaux	2,94	1,455	,086	2	Moyen
La RSE est un moyen de collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise	1,79	1,343	,004	6	Faible
La RSE est une stratégie permettant l'amélioration de la performance en prenant compte les enjeux sociaux et environnementaux	2,24	1,499	,311	4	Moyen
Selon vous, quelle est l'origine de la politique RSE menée par votre entreprise ?	2,39	,604	,314	3	Moyen

D'après l'analyse des résultats du tableau, nous constatons que la moyenne asymétrique la plus forte est de 3,12 sur l'échelle likert les répondants définissent la RSE comme un processus volontaire de prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux. Ce qui correspond à la définition de l'union européenne de la RSE comme un concept qui désigne l'intégration volontaire par l'entreprise de préoccupation sociale et environnementale à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes et comme indicateur de la performance future de l'entreprise.

3.1 : Test d'hypothèses de recherche

H1. L'opérationnalisation de la RSE dans le secteur agroalimentaire

Tableau 22 : La RSE dans le secteur agroalimentaire

Statistiques sur échantillon uniques

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

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

H2. Comparaison entre le niveau d'engagement (PME, grandes entreprises locales, Filiales d'entreprises étrangères)

Tableau 23: Comparaison à savoir le critère de la taille de l'entreprise

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

Les résultats synthétisés dans le tableau 23, revelent, une différence de niveau d'engagement RSE entre grande entreprise et PME, (niveau de signiafication est de 0.02, inférieur à 0.05) la moyenne des PME est de 3.17 sur l'échelle Likert et de 3.35 sur l'échelle

Likert pour les grandes entreprises. Nous remarquons, des niveaux d'engagements similaires sur la plupart des questions RSE entre les PME et grandes entreprises à part l'existence d'une différence sur la question de droit de l'homme (2.56 sur l'échelle likert pour les PME et de 3.20 pour les grandes entreprises).

Tableau 24: Comparaison à savoir le critère de l'ouverture internationale

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

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

Cela peut s'expliquer par l'obligation de l'Etat de protéger les droits de l'homme lorsque des tiers³⁴⁷, notamment des entreprises, y portent atteinte sur leur territoire. La responsabilité incombant aux entreprises de respecter les droits de l'homme ; ces entreprises qui sont d'origine issue d'entreprise mère installée à l'étranger sont tenues au respect de la législation des pays dans lesquels elles opèrent, y compris du point de vue des droits de l'homme et de l'environnement et conditions des travailleurs. La plupart des gouvernements du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord font preuve d'hostilité envers les défenseurs des droits humains. Des lois nationales sont adoptées et des mesures répressives sont prises pour les réduire au silence, les sanctionner en raison de leurs activités et les intimider. L'existence même des défenseurs des droits humains et de leurs activités repose sur l'exercice de droits, notamment des droits à la liberté d'expression, d'association et de réunion.

Toutefois, dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, ces droits sont restreints, voire complètement niés. De ce fait, dans toute la région, les militants sont victimes de violations des droits qu'ils s'efforcent de défendre. Des organisations de défense des droits humains créées dans la région pour promouvoir la liberté d'association, entre autres droits fondamentaux, font l'objet de descentes de police et sont fermées par les autorités. Leurs membres sont menacés et poursuivis en justice³⁴⁸.

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

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

³⁴⁷ Boris Loeve : « Analyse des notions de « due diligence » et de « sphère d'influence » dans le contexte du respect des droits de l'homme par les entreprises : enjeux de la définition du champ d'application des standards en matière de RSE. Ministère des affaires étrangères et européennes, 2010.p.1

³⁴⁸ Amnesty international, rapport sur la situation des droits de l'homme, 2018. p.62.
<https://www.amnesty.org/fr/countries/middle.../report-middle-east-and-north-africa>

4.2 Taille de l'entreprise et degré de sensibilité aux questions centrales de la RSE

Les meilleures pratiques RSE étant identifiées (voir annexe3), il est important de savoir quelles entreprises en sont plus responsables. Analyse des correspondances multiples et la classification ascendante hiérarchique réalisées à partir des scores des entreprises relevés sur l'échelle de likert pour diverses actions de la RSE fait émerger deux groupes disjoints d'entreprises aux pratiques RSE intra-groupes différentes. Le premier groupe (englobe les PME de [50-250] employés), ayant des activités exclusivement tournées vers le marché local. Le second groupe des grandes entreprises locales et des filiales d'entreprise étrangères [250 est plus] ayant des activités d'exportation vers le marché international. Afin de prouver si cette différence est autant significative ; nous avons procédé à un test d'homogénéité des pratiques RSE des trois groupes à partir des écarts types (σ) et coefficient de variation (CV). Les probabilités associées au test d'Anova (test bilatéral), d'une valeur de 0.01, montre qu'au seuil de risque de 5% l'hypothèse d'homogénéité ne peut être retenue : une différence significative existe entre PME et grandes entreprises (locales ou filiales d'entreprises étrangères).

Tableau 25 : Analyse Anova pour les trois groupes d'entreprises (comparaison entre les moyennes)

Tukey's Multiple Comparison Test	Mean Diff.	q	Significant? P < 0.05?	Summary	95% CI of diff
GE vs PME	0.6814	3.883	Yes	*	0.04806 to 1.315
GE vs FE	-0.08286	0.4721	No	ns	-0.7162 to 0.5505
PME vs FE	-0.7643	4.355	Yes	*	-1.398 to -0.1309

Source : établie à partir des données de tableau 23 et 24. NB : Test d'homogénéité

Pour analyser le niveau d'engagement des groupes d'entreprise vis-à-vis de l'ISO 26000. Nous avons réalisé une analyse factorielle des correspondances (AFCM) à l'aide du logiciel R. Cette analyse est un outil statistique relativement récent, initié par le développement du calcul électronique. Une analyse multidimensionnelle permet de traiter simultanément plusieurs variables. Elle étudie en même temps les lignes et colonnes d'un tableau de chiffres et distingue les « correspondances », c'est-à-dire, les liaisons existantes entre ces deux ensembles.

Le graph de l'AFCM fait apparaître trois groupes (G1, G2, G3), réparti sur les deux premiers axes de l'AFCM ; Dim1 = 54,09 % et Dim 2 = 45,91%, leur somme donne plus de

50%, alors nous pouvons discuter les résultats de l'AFCM. Le premier axe (horizontal) représente un gradient croissant de la taille des entreprises et le deuxième axe (vertical) le degré d'engagement des entreprises dans les pratiques RSE.

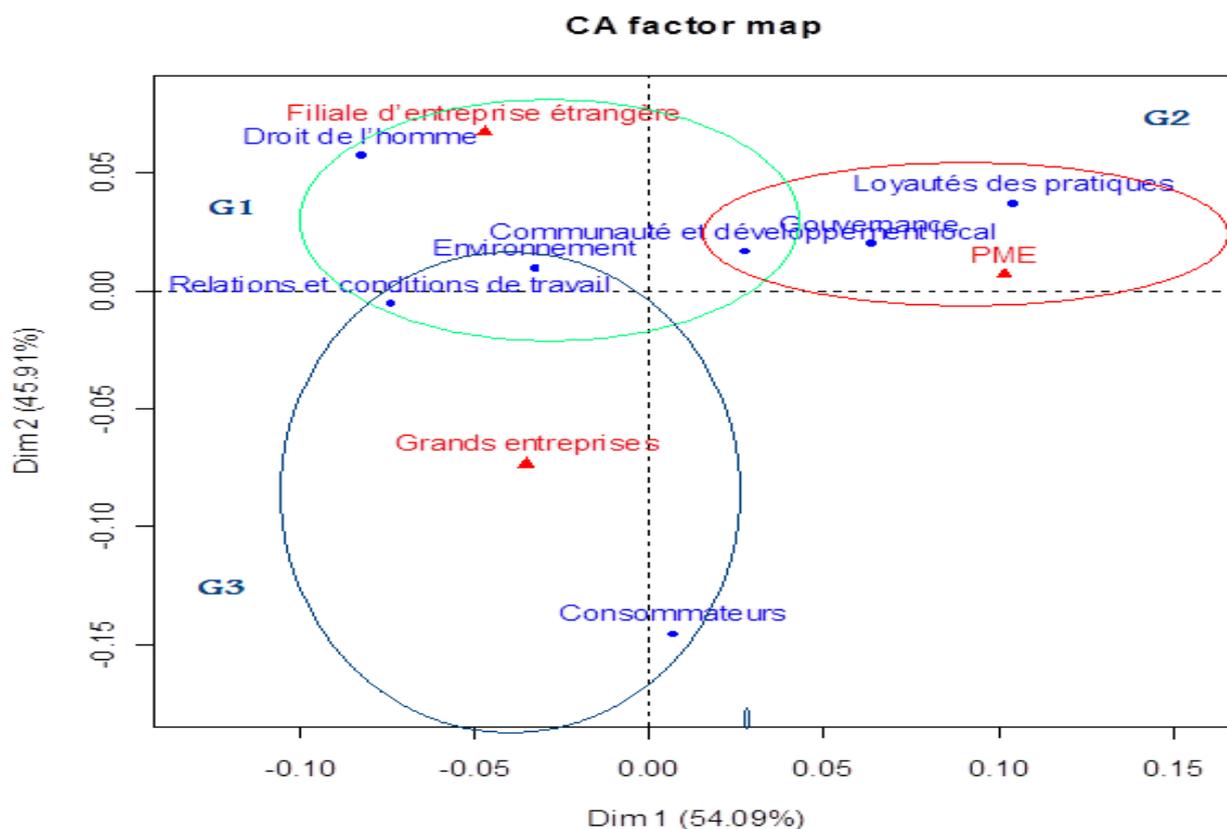
4.3 Discussion

Nous observons sur le graph que le groupe G1 se situe du côté positif des deux axes 1 et 2, cela veut dire qu'il représente les entreprises les plus sensibles aux questions des droits de l'homme, l'environnement, relation et conditions de travail.

Concernant groupe G2 qui est situé de côté positif de l'axe 2 et de côté négatif de l'axe 1, il représente les PME plus sensibles aux questions de la gouvernance et communautés et développement local et loyautés des pratiques.

Enfin, G3 se situe du côté positif de l'axe 1 et de côté négative de l'axe 2, il représente les entreprises de grandes tailles. Ces dernières sont plus sensibles aux questions liées au consommateur et relation et conditions de travail.

Graphique 3 : Analyse Factorielle des correspondances multiples entre (PME, grande entreprise locale, Filiale d'entreprise étrangère).



Source : établie à partir des données de tableau 23 et 24

Nous observons donc en règle générale une différenciation du niveau d'engagement des entreprises en faveur des diverses dimensions de la RSE qui indique une différenciation des déterminants de l'intensité de la pratique RSE au regard des dimensions de l'ISO 26000. Ce résultat est aussi celui obtenu par Cabagnols et Le Bas (2006) qui montrent, à partir d'une étude économétrique portant sur des entreprises françaises, que les divers aspects de la RSE n'ont pas les mêmes déterminants³⁴⁹.

Tableau 25: Comparaison à savoir le critère de région

		N	Moyenne	Sig t	Commentaire
Gouvernance de l'organisation	Alger	11	3,1877	,312	Il ya pas de différence sur la question de la gouvernance entre les trois régions parce que le test de signification est supérieur à 0.05.
	Blida	7	2,9033		
	Bejaia	16	3,2314		
Droits de l'Homme	Alger	11	3,2338	,019	Il y a une différence d'engagement sur la question de droit de l'homme entre les trois régions d'étude.
	Blida	7	2,1020		
	Bejaia	16	2,9464		
Relations et conditions de travail	Alger	11	3,8485	,137	
	Blida	7	3,5500		
	Bejaia	16	3,8313		
L'environnement	Alger	11	3,3758	,836	Il n'ya pas de différence d'engagement sur la question de Relation et condition de travail, environnement, Loyauté des pratiques, consommateurs, communautés et développement local.
	Blida	7	3,1810		
	Bejaia	16	3,3323		
Loyauté des pratiques	Alger	11	3,2500	,439	Entre les trois régions
	Blida	7	2,9143		
	Bejaia	16	3,1156		
Le Consommateurs	Alger	11	3,0952	,948	
	Blida	7	3,0442		
	Bejaia	16	3,0547		
Communautés et développement local	Alger	11	3,2500	,674	
	Blida	7	3,2768		
	Bejaia	16	3,3633		
RSE	Alger	11	3,3201	,060	On conclusion nous pouvons dire qu'il y a pas de différence entre RSE dans les trois régions d'étude (car le test de signification supérieur à 0.05).
	Blida	7	2,9959		
	Bejaia	16	3,2678		

³⁴⁹ Alexandre Cabagnols, Christian Le Bas : « les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », centre de recherche en économie et management (GEMO), école supérieur de commerce et management. 2006, p.19

3.3 Analyse selon le statut juridique

Tableau : RSE et Statut juridique

RSE	Statut juridique				Total
	EURL	SARL	SPA	SNC	
Effectif	3	16	14	1	34
Tests du khi-deux					
		Valeur	Sig. approx. (bilatérale)	Commentaire	
khi-deux de Pearson		99,723 ^a	,377	Il n y a pas de relation entre le statut juridique et niveau d'engagement	

Analyse de la relation entre RSE et nature des produits

RSE	Produits					Total
	Boissons non alcoolisés	Farines et semoules de céréales, Pâtes alimentaires, Eaux	Beurres, confitures, Fruits préparés, Légumes par type de conditionnement	Fromages et Lait	Biscuits et biscottes, friandises	
Effectif	10	6	8	8	2	34
Tests du khi-deux						
		Valeur	Sig. approx. (bilatérale)	Commentaire		
khi-deux de Pearson		132,175 ^a	,382	Il n y a pas de relation entre la nature de produit de niveau d'engagement		

3.1 Matrice d' Analyse factorielle: Rotation de la matrice des composante

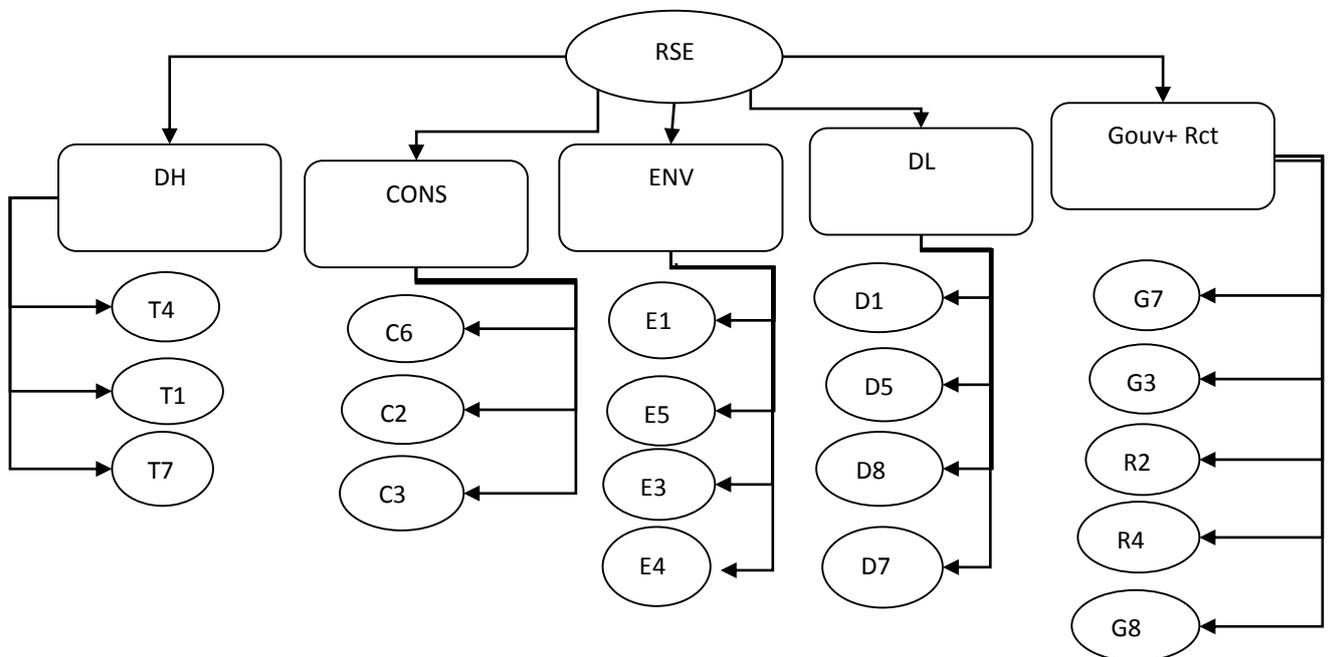
Cette matrice contient les poids des variables sur chaque facteur. Ces poids sont en fait la corrélation entre la variable et le facteur. Ils servent à interpréter le rôle de chaque variable dans la définition de chaque facteur. Ils indiquent donc le degré de correspondance entre la variable et le facteur. Plus le poids est élevé, plus la variable est représentative du facteur. De manière générale, le premier facteur extrait est celui qui explique le plus de

variance et est donc la meilleure combinaison possible de variables. Les autres facteurs ont moins de variance résiduelle à expliquer³⁵⁰.

Tableau : Matrice d'analyse factorielle

	F1	F2	F3	F4	F5
G7	,921				
G3	,863				
R2	,791				
R4	,785				
G8	,570				
D1		,909			
D5		,826			
D8		-,784			
D7		-,780			
E1			,883		
E5			,807		
E3			,750		
E4			,613		
C6				,911	
C2				,871	
C3				,777	-,483
T4					,890
T1					,861
T7					,618

Schéma1: résultat de l'analyse Factorielle des pratiques de la RSE en Algérie



Source: Résultat de l'analyse factorielle exploratoire

³⁵⁰<http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/analyse-en-composantes-principales.php>

Le résultat de l'analyse reflète la spécificité de la RSE du secteur agroalimentaire en Algérie, l'étude montre que la RSE consiste en Cinq dimensions ou facteurs qui sont les suivants:

F1. La gouvernance, les relations et les conditions de travail sont intégrées, ces deux domaines d'action incluent les éléments suivants :

G7 : Existence d'une responsabilité identifiée en matière de Sécurité.

G3 : La démarche RSE de l'entreprise est déterminée.

R2 : Les différentes législations relatives au droit du travail et au respect des données personnelles sont appliquées.

R4 : Mise en place d'une politique salariale pour motiver les salariés.

G8 : Une responsabilité identifiée en matière de l'Environnement.

F2 : Développement local, comprends les éléments suivants :

D1 : L'entreprise identifie les externalités économiques, sociales et environnementales (coûts et avantages) de son activité sur le territoire.

D5 : L'entreprise contribue au développement du territoire au sein duquel elle opère en lui offrant un savoir spécialisé, un savoir-faire et une technologie de manière à promouvoir le développement des ressources humaines et la diffusion des technologies.

D8 : L'entreprise mène des actions de solidarité auprès de public.

D7 : l'entreprise veille à éliminer les conséquences néfastes sur la santé de tout processus de fabrication, produit ou service de l'entreprise.

F3 : L'environnement

E1 : Les principes et valeurs environnementaux mis en œuvre et défendus par l'entreprise.

E5 : L'entreprise a connaissance de la réglementation pour les différents types de pollutions.

E3 : L'entreprise a identifié les aspects et impacts de ses activités sur l'environnement, notamment ses sources potentielles de pollutions : eaux usées et pluviales, air, sols, nuisances sonores et olfactives, déchets...

E4 : L'entreprise mis en place une approche intégrée des risques

F3: Consommateurs

C6: Des procédures / système de management pour assurer la sécurité des aliments tout au long de la chaîne de valeur.

C2: L'entreprise réalise un marketing et communique des informations ayant un aspect loyal, complet et non fallacieux.

C3 : L'entreprise promeut l'éducation des consommateurs au sujet de l'impact de leur choix sur leur santé, l'environnement mais également au niveau social.

F4 :Droit de l'homme

T4: L'entreprise s'organise pour permettre à ces parties prenantes de dénoncer et/ou mettre en évidence une situation de violation des droits de l'Homme.

T1: Les droits de l'homme sont respectés sur toute sa chaîne de valeur des activités de l'entreprise.

T7: L'entreprise se préoccupe du respect des droits fondamentaux au travail.

Section 3 : Les apports et limites de la recherche

L'apport théorique de ce travail vise à enrichir le cadre conceptuel de la RSE dans le secteur étudié, mise en évidence des niveaux d'implication différents en matière de RSE selon la taille de l'entreprise et l'ouverture internationale. L'intérêt scientifique de cette recherche est de participer à l'analyse des pratiques RSE en Algérie du secteur agroalimentaire et de diffuser les résultats obtenus pour qu'ils guident les actions et les réflexions futures concernant la RSE dans la région MENA.

3.1 Les apports managériaux de la recherche

Les contributions managériales dégagées par les résultats de notre recherche se concentrent sur deux niveaux : premièrement les apports managériaux qui concernent l'origine de la politique RSE (volontaire, réglementaire). Le manager algérien prend en considération les normes universelles quand il s'agit de prendre une décision stratégique, le dirigeant algérien ne rejette pas les règles morales universelles. Même avec un pouvoir de pression faible de la part des parties prenantes externes, notamment, les ONG, les médias et les consommateurs, les entreprises algériennes s'engagent dans la RSE, afin d'améliorer leur capital de légitimité et d'image. Ce constat résulte d'une part, d'un comportement de mimétisme. Puisque, les entreprises algériennes cherchent à suivre le mouvement mondial vers la RSE. Et d'autre part, la concurrence qui devient de plus en plus rude sur les marchés pousse les entreprises à s'engager dans la RSE.

Le deuxième apport managérial concernent la production de connaissances sur le niveau d'engagement et de sensibilité du secteur agroalimentaire au regard des questions centrales de la norme ISO 26000. Au plan managérial, la recherche fournira un outil de comparaison des pratiques RSE selon la taille de l'entreprise et l'ouverture aux marchés étrangers. Nous avons aboutis au résultat selon lequel les grandes entreprises sont plus engagées que les PME. Les grandes entreprises locales et les filiales d'entreprises étrangères ont un niveau d'engagement similaire sur la plus part des questions centrales de la norme Iso2600. Cela nous aidera à mieux cerner les conséquences de ces pratiques, en termes d'image, auprès des différentes parties prenantes.

Notre analyse a également des implications importantes pour les politiques du gouvernement afin d'encourager l'intégration de la RSE dans tous les secteurs d'activité, même si, la réglementation imposée par le gouvernement ne peut pas être une fin en soi, mais un moyen pour préserver la vie social et environnemental. Ce constat empirique, pousse le gouvernement à revoir sa politique sociale et environnementale et à choisir, un autre chemin en dehors de l'intensification de la réglementation. Ce chemin se traduit par l'adoption des projets d'engagement volontaire, à l'exemple des contrats de performance sociale et environnementale, les systèmes de managements environnementaux, etc.

En outre, les subventions de l'Etat sont très importantes dans la démarche des entreprises algériennes vers la RSE. Dans ce sens, les petites et moyennes entreprises, ont souvent besoin d'un soutien financier, alors que les grandes entreprises ont plutôt besoin de professionnels et d'experts afin de superviser leur démarche sociale et environnementale. Cela explique les motivations des grandes entreprises derrière la ratification des contrats de performance environnementale. Pour les filiales d'entreprises étrangères, notamment, des multinationales dont la prise en compte de préoccupations extra économiques relève généralement de l'initiative de leurs sociétés-mères. Il s'agit notamment des entreprises dont les préoccupations sociales sont au cœur des inquiétudes des dirigeants.

3.2 Limites de la recherche

Tout travail de recherche scientifique ne peut s'achever sans prendre le recul nécessaire pour en cerner les limites, qui sont aussi de nouvelles voies de recherche pour les prochaines études. Une des principale limite est l'utilisation du questionnaire comme mode de recueil des données. Cette limite réside dans le fait que les réponses ne correspondent pas

vraiment à la réalité. Cette difficulté est en effet due au décalage entre ce qui est déclaré et ce qui est pratiqué. Malgré les efforts fournis dans le sens de la réduction de ce décalage, il convient de prendre en compte cette limite dans le sens de l'utilisation des résultats avec prudence. Il faut cependant souligner que malgré les résultats intéressants obtenus ici, notre étude reste exploratoire : d'abord elle ne concerne que les entreprises du secteur agroalimentaire ; il importe alors qu'elle soit étendue pour prendre l'ensemble des entreprises privées. Ensuite, la taille de l'échantillon doit être étoffée : tout cela devra concourir à une appréhension plus robuste des pratiques et niveau d'engagement RSE des entreprises agroalimentaire en Algérie.

La difficulté majeure d'une enquête sur la responsabilité sociale de l'entreprise réside principalement dans le choix des paramètres que l'on veut mesurer. Le caractère subjectif de la responsabilité sociale peut faire penser qu'il est vain de vouloir mesurer de manière objective la valeur d'un acte. Néanmoins un acte responsable peut se définir par des décisions concrètes, des actions, des pratiques qui font que ses actions déterminent l'être au regard de ses actes et non seulement au regard d'une simple spéculation ontologique. L'individu est capable d'être et d'agir pour être et ses actions peuvent être observées et quantifiées.³⁵¹

Un questionnaire utilisé comme source d'informations s'accompagne nécessairement d'une mise en garde restrictive sur sa totale fiabilité. Afin de mieux cerner ce sens des responsabilités sociales, nous proposerons dans un premier temps de prendre connaissance des résultats d'une enquête sur les pratiques de chefs d'entreprise dans des domaines afférents à la RSE. Ensuite de comparer les premiers résultats obtenus avec ceux, procurés par une analyse statistique multidimensionnelle. Cette seconde analyse permettra de préciser quelques-unes des intentions se situant au-delà des discours de convenance.

Dans une méthodologie qualitative, l'information recueillie est non numérique et pourrait inclure des réponses à une question de l'enquête ouverte et à un dialogue à partir d'un groupe de discussion, à une question de la dissertation. Parmi les avantages de la

³⁵¹ Gérald Perrouy, « Chapitre 5. La mise en oeuvre de la RSE par les entreprises : une approche monographique », in Jean-Jacques Rosé, *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2006, p. 114

méthodologie qualitative, cette dernière permet d'obtenir le plus d'informations en profondeur, comme elle assure une certaine liberté aux personnes interrogées pour pouvoir, répondre comme elles le voudraient. Cependant, cette méthodologie affiche différents inconvénients, par rapport à ces méthodes de recueil de données. D'un côté, la méthode qualitative est très dépendante des compétences des enquêteurs, puisque, elle est compliquée à mettre en place car les thèmes abordés par l'enquêteur peuvent casser le fil et la dynamique de l'entretien. De l'autre côté, le problème du temps, la réalisation de l'enquête et le recueil et l'analyse des données prennent beaucoup de temps. D'autant plus, que le temps est très souvent lié aux coûts. Les approches qualitatives sont plus coûteuses car, elles sont généralement plus longues à réaliser.

Il est nécessaire de préciser que notre terrain d'étude représente un réel handicap. La nature réticente des chefs d'entreprise algériens, était un obstacle colossal face à l'organisation des entretiens semi directifs, par conséquent, nous n'avons pas réussi à réaliser plus de quatre entretiens. De la même manière, le manque d'intégration des entreprises dans les recherches académiques a baissé le taux de réponse en particulier pour les questionnaires qui ont été envoyés par voie postale. Pour pallier à ce problème qui représente un obstacle face à l'avancement de nos investigations sur le terrain, nous avons tenté, d'une part, de sensibiliser et d'informer les dirigeants sur l'intérêt de ce type de recherche et ses retombées positives sur l'entreprise à chaque fois que nous nous rendons dans une entreprise, et d'autre part, nous avons essayé d'installer un contact direct avec le personnel des entreprises.

Ce face à face a permis de mettre en confiance les employés qui ont contribué au recueil à la fois des données quantitatives et qualitatives sur leurs entreprises. Bien que le mode d'administration des questionnaires en face à face, prend plus de temps et occasionne un coût plus élevé par rapport aux autres modes d'administration du questionnaire (voie postale, téléphone), ce mode reste le plus approprié et le plus efficace, notamment face à l'attitude méfiante du manager algérien. Dans le cadre de cette recherche : discussion, l'échange et la transversalité entre les membres issus de fonction diverse. Nous admettons qu'un certain degré de subjectivité puisse exister dans l'appréhension et la compréhension de la RS et de ses domaines d'action.

Conclusion de l'étude empirique

Cette recherche est destinée à rendre compte du niveau d'engagement RSE des entreprises du secteur agroalimentaire. Pour répondre à cette question nous avons combiné une étude qualitative et quantitative, nous avons fait recourir à l'analyse de contenu des discours et des techniques d'analyse statistique : l'analyse factorielle des correspondances multiples, la classification hiérarchique ascendante. Sept dimensions de la RSE définies par l'ISO26000, et déclinées en 45 critères ou domaines ont été testées : gouvernance d'entreprise, normes fondamentales du travail, comportement sur le marché, protection de l'environnement, droits de l'Homme et droits fondamentaux des travailleurs, engagement sociétal envers la communauté...etc.

L'analyse de contenu des entretiens nous a permis de conclure que la RSE revêt une dimension mixte, c'est-à-dire, une combinaison des dimensions légales et volontaires. Les responsables interviewés déclarant qu'ils sont actifs sur la majorité des questions centrales de la norme ISO 26000. De plus, les entreprises mènent des activités qui visent à satisfaire les attentes de toutes leurs parties prenantes (internes comme externes).

L'analyse factorielle des correspondances multiples ainsi que la classification hiérarchique ascendante mettent en évidence deux groupes d'entreprise dont le test d'homogénéité des pratiques RSE révèle des comportements significativement différents : un groupe constitué de PME ; un autre groupe rassemblant les grandes entreprises locales et étrangères. Le point de différenciation des pratiques RSE des deux groupes reste le niveau d'engagement global : les grandes entreprises sont plus engagées dans des pratiques RSE que les PME. Ce constat nous montre que la taille de l'entreprise et l'ouverture aux marchés étrangers sont des facteurs d'engagement intensif dans des pratiques RSE.

Un autre groupe constitué d'entreprises nationales dont la production est destinée essentiellement au marché local ; un autre groupe rassemblant des filiales d'entreprise étrangères. Le test statistique nous a montré que le niveau d'engagement est similaire. Il n'y a pas de différence d'engagement sur la totalité des questions centrales de la norme ISO 26000 entre entreprises nationales et étrangères. Ce résultat est en accord avec l'étude de (Gnanzou et al, 2012) qui montre qu'il n'existe pas de différence fondamentale entre le comportement RSE des entreprises locales et filiale d'entreprise étrangère³⁵². Par ailleurs,

³⁵²Denis GNANZOU, Charles-Henri d'Arcimoles, Sofie Goultier-Gaillard : La RSE, entre universalisme et contingence : le cas de la Côte d'Ivoire », cahier de Recherche PRISM-Sorbonne 11-02, 2012.p.13.

les travaux de Zyglidopoulos (2002) qui tente de montrer que les firmes étrangères installées dans un pays quelconque affrontent un niveau de responsabilité sociales plus élevé que celui des entreprises locales à cause des mécanismes de réputation internationale et de l'importance des stakeholders étrangers et internationaux³⁵³. Le seul point de différenciation des pratiques RSE des deux groupes d'entreprises porte sur la question de droit de l'homme : les filiales d'entreprises étrangères ont un niveau d'engagement plus fort (3,28 sur l'échelle likert) contre (2,80 sur l'échelle likert) pour les entreprises nationales.

Comme tout travail de recherche, malgré les efforts déployés en matière de rigueur, surtout au niveau de la méthodologie, afin d'assurer à ce travail une validité interne suffisante, il présente des limites qui ne le remettent toutefois pas en cause. C'est limites se situent en particulier au niveau de la méthodologie. Notre échantillon est de taille faible et l'analyse qui a été appliquée pouvait sûrement produire des résultats encore plus édifiants si cette taille était critique. Il faut cependant souligner que malgré les résultats intéressants obtenus ici, notre étude reste exploratoire : d'abord elle ne concerne que les entreprises du secteur agroalimentaire ; il importe alors qu'elle soit étendue pour prendre l'ensemble des entreprises privées. Ensuite, la taille de l'échantillon doit être étoffée : tout cela devra concourir à une appréhension plus robuste des pratiques et niveau d'engagement RSE des entreprises agroalimentaires en Algérie. Aussi, parmi les limites de notre recherche, nous pouvons citer l'indisponibilité des directeurs d'entreprise. La dernière limite de ce travail concerne les résultats de notre étude de recherche, qui peuvent être influencés par des caractéristiques spécifiques de l'environnement culturel et institutionnel algérien et ne peuvent donc pas être applicables dans des pays en développement ou encore dans les pays développés.

³⁵³Zyglidopoulos S-C : the social and environmental responsibilities of multinationals : évidence from the brent spar case » journal of busness Ethics, Vol. 44, 2002, pp. 133-148.

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche s'interrogeait au départ sur la réalité des pratiques RSE du secteur agroalimentaire. Elle a donné lieu à une analyse qui a abouti à la caractérisation des activités de RSE en Algérie et la construction d'une échelle de mesure des pratiques RSE. Nous avons aboutis aux résultats selon lesquels, les activités de responsabilité sociale des entreprises en Algérie présentent un caractère mixte c'est-à-dire, une combinaison du volontariat et du légal. La taille et l'ouverture aux marchés étrangers, sont des facteurs d'engagement intensif dans la RSE. L'analyse factorielle nous a permis de classer les questions centrales selon leur niveau d'importance et d'existence dans les entreprises étudiées. Cela nous a permis de spécifier la RSE en Algérie et de renforcer le constat de l'analyse qualitative selon lequel la RSE relève d'une démarche mixte que nous proposons de généraliser à l'ensemble des entreprises algériennes du secteur agroalimentaire.

Pour répondre à la problématique de recherche, nous avons adopté une approche en deux parties. Dans la première partie, nous avons présenté les aspects conceptuels et théoriques de la recherche. Le premier chapitre a concerné la RSE, le deuxième a présenté les indicateurs de mesure de la RSE, et le troisième chapitre a porté sur l'état des lieux de la RSE en Algérie. Au cours de la deuxième partie, nous avons réalisé deux études empiriques à vocation exploratoire où nous avons d'abord exposé la méthodologie de la recherche. Une première recherche qualitative a été réalisée auprès de quatre entreprises où nous avons utilisé la technique d'entretien, dans le quatrième chapitre. Le cinquième chapitre concerne l'étude quantitative, où nous avons présenté les principaux résultats qui nous ont permis de répondre aux hypothèses.

L'investigation théorique nous a montré que le niveau d'engagement RSE des entreprises renvoie à la question ultime du contenu de la RSE. Ce dernier reste lié aux réalités socioéconomiques dans lesquelles les entreprises opèrent. La RSE est une notion contingente à l'histoire socioéconomique des espaces : le niveau de développement, les conditions de vie, les traditions, croyances, idéaux, et coutumes...etc. Autant de facteurs qui permettent selon le lieu et le moment d'en préciser le contour et le contenu. La RSE se manifeste aussi bien en interne qu'en externe. Au plan interne, il s'agit de la responsabilité envers les PP internes (employés et shareholders) ; en externe, il s'agit des PP externes (la société civile, les clients, les fournisseurs, l'État, les ONG ...). Il est vrai que la RSE représente un outil

stratégique qui assure la compétitivité de l'entreprise dans le moyen et le long terme. Mais, ça mise en œuvre rencontre de sérieuses difficultés tant en interne qu'en externe. Les déclarations des interviewés sont les suivantes :

En interne, les difficultés sont relatives à la mise en place d'une culture d'entreprise. En effet, dans certaines entreprises, nombreux sont les employés qui refusent de s'arrimer aux prescriptions établies par la direction. C'est ainsi qu'on peut témoigner l'entrée en atelier de certains ouvriers, sans mesures de sécurités, la raison avancées étant que les vêtements et autres casquettes de protection empêchent l'exécution rapide du travail. C'est dire qu'en interne, tout réside dans la culture individuelle de chaque employé qu'il faut concilier à la culture d'entreprise, car « la responsabilité sociale de l'entreprise c'est aussi la somme des responsabilités individuelles des personnes qui la constitue ». En externe, les difficultés sont principalement relatives à l'absence de moyens techniques et financiers permettant soit d'évacuer les déchets, soit de les traiter en vue de leur recyclage.

Dans cette perspective, compte tenu du fait que la RSE est un phénomène peu connu au sein des l'entreprises prospectées, bien que largement pratiqué, nous proposons aux responsables d'insérer la RSE parmi leurs différents programmes académiques afin de favoriser une meilleure compréhension du problème. Nous proposons de mettre sur pied, au sein de leurs structures, des programmes de formation sociétale en vue d'inculquer la culture d'entreprise à leurs différents employés qui semblent jusqu'ici privilégier leurs cultures individuelles au détriment de la culture d'entreprise. Dans ce sens, une attention particulière est accordée par l'Etat pour promouvoir une démarche de RSE. Ce grand intérêt est traduit par l'élaboration d'une charte et d'un Label de RSE, création d'un site dédié à la RSE. Une mise en place par le gouvernement Algérien d'un programme vaste de mise à niveau économique visant à la fois le développement sectoriel comme celui de l'industrie, du tourisme, de l'agriculture, de la pêche, etc. et le développement des infrastructures (ports, aéroports, autoroutes, etc.). Le développement durable est devenu au centre des préoccupations stratégiques du pays, à savoir les préoccupations d'ordre environnemental et sociétal.

Il est aussi important de signaler que ce travail doctoral est le premier qui aborde la question de niveau d'engagement RSE et de sa spécificité en Algérie. Aussi, notre contribution est majeure à travers cette recherche. Notre terrain d'investigation portant sur l'Algérie où « tout est à construire », l'utilisation séquentielle d'une double approche

méthodologique qualitative exploratoire puis quantitative semble être une étape cruciale dans la réalisation d'un travail de recherche.

La littérature sur la RSE souligne que les politiques RSE ne brillent pas par leur impact. Elles restent souvent cantonnées à des impératifs réglementaires ou à des engagements périphériques. C'est en tout cas la représentation en vigueur dans l'esprit de beaucoup. Effectivement, une conception de la RSE qui ne considérerait que la minimisation des externalités négatives de l'entreprise a ses limites : elle ne suscite pas l'enthousiasme et n'est pas un moteur de changement agissant au cœur du métier de l'organisation. Le Développement responsable demeure alors confiné dans une cellule de spécialistes en charge de ce sujet sans intéresser ni impacter le cœur de métier de l'entreprise.

Dans les perspectives de la recherche nous transformons les limites et les enseignements de notre travail à des pistes de réflexion qui peuvent donner lieu à de futures recherches, qui enrichiront les connaissances sur ce sujet. Nous proposons aux futurs chercheurs d'utiliser de ne pas s'arrêter au secteur agroalimentaire et d'essayer d'intégrer d'autres secteurs, nous proposons également aux chercheurs, de continuer à pousser la réflexion sur l'analyse des variables qui mesurent la RSE. Nous recommandons aux chercheurs qui travaillent sur les entreprises en Algérie, de cibler une zone géographique et d'administrer le questionnaire avec le mode du face à face afin d'accroître le taux de retour des questionnaires. Dans la continuité de ce travail, il serait intéressant d'élargir cette problématique à d'autres pays qui possèdent le même environnement culturel (pays du Maghreb), et à l'ensemble des secteurs où la RSE est mise en avant ainsi qu'une analyse longitudinale devrait compléter les conclusions de cette recherche afin de confirmer les relations causales.

A l'issue de ce travail de recherche des perspectives de recherche émergent à la fois à court, moyen et long terme :

Des approfondissements théoriques et empiriques sont à examiner notamment au niveau de collecte des données que des méthodes statistiques de traitement.

L'étude empirique a porté sur un seul secteur et un seul pays. Nous souhaitons l'étendre à plusieurs pays en développement afin de renforcer la validité externe de nos résultats.

L'extension de l'étude empirique a plusieurs pays en développement pourrait nous permettre de répondre à la question de savoir s'il est nécessaire ou pas de continuer de promouvoir les

pratiques de RSE au niveau mondial sous la base d'instruments multilatéraux de référence considérés comme les fondamentaux en matière de RSE, notamment Iso 26000. Global Compact.

De cette recherche, nous tirons les enseignements majeurs suivants :

- Ce travail à contribuer au renforcement de la recherche sur les thématiques de la RSE, particulièrement dans le contexte Algérien. En effet, la littérature abonde ailleurs sur le thème de la RSE, mais au niveau des entreprises Algériennes, il y a un vide à combler ;
- La nécessité de viser une performance globale intégrant simultanément les volets stratégiques de la RSE, à savoir, l'économique, le social et l'environnemental ;
- Pour les entreprises, ce travail s'inscrit dans le cadre de la recherche par celles-ci, d'objectifs extra économiques (environnementaux et sociaux) à moyen et long terme. En plus, ce travail servira d'outil de positionnement stratégique aux entreprises, par rapport à leur environnement endogène et exogène ;
- L'impératif de recourir à une méthodologie pour mettre en place la RSE, levier fondamental d'une performance durable même si la mise en œuvre d'une organisation socialement responsable n'est pas une tâche aisée ;
- La rareté des travaux de recherche en Algérie sur la problématique de la RSE, qui est cependant un objet d'étude en gestion intéressant à plus d'un titre étant donnée les implications multidimensionnelles des activités des entreprises tant sur le plan économique que sur les plans sociaux ;
- La démarche de la RSE s'avère très utile à mettre en avant en Algérie car la problématique du travail qui traite des questions si importantes tel que des droits de l'homme, de l'environnement ou encore de la lutte contre la corruption dans un contexte politique difficile où, pendant des années, est marginalisé, l'attention s'est portée uniquement sur des questions de libéralisation économique et d'ajustement structurel.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

LES OUVRAGES

1. **ADAMS William Mark**: « Green Development: Environment and Sustainability in the Third World », 2ème Edition, New York, Routledge, 2009.
2. **AKTOUF Omar, OUALI YACINE Mohamed** : « Management durable et comptabilité environnementale ». Cahier de recherche No 04, septembre 2004.
3. **AKTOUF Omar** : « Méthodologie des Sciences sociales». Les Presses de l'Université du Québec, 1987.
4. **BADDACHE Farid** « Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération », Edition le Harmattan, 2010.
5. **BÜRGENMEIER Beat** : « Economie du développement durable ». Questions d'économie et de gestion », 2^e Edition de boeck, Bruxelles, 2005.
6. **BELLINI Béatrice** : « Un nouvel enjeu pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, état des lieux et perspectives ». Atelier Développement Durable de l'AIMS, Angers, 15 mai.
7. **BELAID Jamel**, «Le secteur agroalimentaire en Algérie », Collection dossiers agronomiques L'essentiel de l'agroalimentaire et de l'agriculture (Tome 1), N°97, 2016. Edition. www.Agroline.com
8. **CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise** : «La responsabilité sociale d'entreprise ». Edition la Découverte, 2010.
9. **CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise et TURCOTTE Marie-France** : « ISO 26000 : une Norme hors norme » ? vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, Edition Economica, 2011.
10. **CADIEUX Jean, DION Michel** : « manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive en appui à la norme BNQ 21000», archives nationales du Québec, 2012.
11. **CHENNTOUF Tayeb** « l'Algérie face à la mondialisation », conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique. Africain books collective. Codesria ; Sénégal.2008. p.77. www.condesria.org
12. **COMMENNE Vincent** : « Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques » Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer, 2006.
13. **DESJARDINS Joseph** : «Éthique de l'environnement. Une introduction à la philosophie environnementale ». Traduit par Vinh-De Nguyen et Louis Samson. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. 1995
14. **DESCHENAUX Frédéric** : « La reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques», Association pour la recherche qualitative, Volume 32, numéro 1, 2013.
15. **DELCHET Karen** : « Développement durable l'intégrer pour réussir, 80 PME face au SD 21000 », AFNOR, 2007.
16. **DESLANDES Ghislain** : « Le management éthique », Edition DUNOD, 2012
17. **GENDDRON Corinne, VAILLANCOUT Jean Guy, AUDET René** : « développement durable et responsabilité sociale : de la mobilisation à l'institutionnalisation », presses internationales polytechnique, canada, 2010
18. **HUMMIERES Patrick** : « Le développement durable », Edition d'organisation, Paris, 2005.
19. **PORTER Michael** : « Avantage concurrentiel », Edition Economica, 1997.

20. **PERROUTY Gérald** : « Chapitre 5. La mise en œuvre de la RSE par les entreprises : une approche monographique », in Jean-Jacques Rosé, *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2006, p. 113-134.
21. **POIROT Jacques** : « quelle gouvernance pour la mise en œuvre du principe de précaution? », De Boeck Supérieur, Mondes en développement no 136. 2006. p 49 à 65.
22. **JOUNOT Alain** : « RSE et développement durable : 100 questions pour comprendre et agir », Edition Afnor 2010.
23. **LAHSEN Abdelmalki et MUNDLER Patrick** : « Economie de l'environnement et du développement durable », Edition de Boeck université, 2010.
24. **LEPINEUX François, ROSÉ Jean Jacques, BONANNI Carole, HUDSON Sarah** : « La responsabilité sociale des entreprises : théories et pratiques », Edition Dunod, Paris 2010.
25. **MOUTAMALLE Lise** : « L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise ». Collection : entreprise et management, Edition L'Harmattan, 2004
26. **MARTINET Alain-Charles et REYNAUD Emmanuelle** : « Stratégies d'entreprise et écologie », Economica, Paris. 2004.
27. **Mikhaël Elbaz ; Denise Helly** : « Mondialisation, citoyenneté et multiculturalisme », Edition Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval, 2000.
28. **M'ZALI Bouchera, HERVIEUX Chantal, M'HAMDI Mohamed** : « un regard croisé d'experts et chercheurs sur la RSE : d'un contexte global au contexte de pays émergents », Edition JFD, 2017.
29. **VAILLANCOURT Yves** : « L'économie sociale au Québec et au Canada : configurations historiques et enjeux actuels. Cahiers du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales. Ecole de travail social, Université du Québec à Montréal.
30. **NAKIB Muhammad Nasrullah, MIA Mahmudur Rahim**: «CSR in private enterprises in developing countries» CSR, Sustainable, Ethics & Governance, Springer international Publishing Switzerland, 2014.
31. **REGNAULT Gérard** : « Valeurs et comportements dans les entreprises françaises », Le Harmattan, Paris, 2006, p39
32. **SOBSZAK André, MINVIELLE Nicolas** : « Responsabilité globale : manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises », Edition Vibert, 2011.
33. **STIGLITZ Joseph E** « la grande désillusion ». Traduit de l'anglais Américain par Paul Chemla, New work. 2003

THESES ET MEMOIRES

1. **BADREDDINE TALEB** : « les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien » thèse de doctorat en sciences de gestion, université Aix-Marseille, 2013. p. 6
2. **BOUBAKER Leila** : « Contribution à l'intégration d'une politique environnementale dans les activités des entreprises algériennes en vue d'une amélioration de leurs performances environnementales », thèse de doctorat Université Hadj-Lakhdar, Batna Institut d'Hygiène & Sécurité Industrielle, 2012.
3. **BOUYOUD Floriane** : « Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises » thèse de Doctorat en sciences de gestion. Laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation, 2010.
4. **BOISJOLY-LAVOIE Amélie** : « La responsabilité sociétale des organisations : proposition d'un modèle pour l'intégration de l'ISO 26000 », Essai présenté au Centre

- universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, université de Sherbrooke, 2013
5. **CARLOT Salomé** : « Quels sont les vecteurs et les limites de la normalisation, de la régulation et de la standardisation des pratiques de RSE dans les organisations aujourd'hui ? Mémoire Académique Reims Management School, 2011.
 6. **DIALLO Laouratou** : « industrie minière : enjeux et perspectives de développement durable en Afrique subsaharienne cas de la république de Guinée », thèse de Doctorat, université Hassan 1^{er}, 2014.p 419
 7. **DUBOUCHET véronique, PONCON Yaël et TAUPENAS Philippe** : « la responsabilité sociale de l'entreprise élément incontournable de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines », mémoire MBA MRH. Paris Dauphine, 2004.p.54
 8. **ELMALKI Tarik** : « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc », thèse de doctorat es sciences économiques, université de la méditerranée Aix-Marseille, 2010
 9. **GAGNÉ COLOMBO Raphaël** : « la responsabilité sociale des entreprises : quel rôle pour l'état? Revue systématique traitant des politiques publiques de RSE » thèse de doctorat en développement durable, université du Québec à Montréal, 2013.
 10. **GENDRE-AEGERTER Delphine** : « la perception du dirigeant de pme de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », thèse de doctorat, université de Fribourg (Suisse), 2008.
 11. **HANQUEZ Marie** : « Le processus de normalisation ISO 26000 : la formation d'un compromis international et multipartite sur la définition de la responsabilité sociétale », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires université du Québec à Montréal, février 2011.
 12. **HERMAN TIONA WAMBA Joseph** « Pratiques de responsabilité sociale des entreprises industrielles au Cameroun », Université de Douala Cameroun - Diplôme de professeur d'enseignement technique grade 2 (DIPETII) 2009.
 13. **HAYKEL Najlaoui** : « Les représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable dans les discours des entreprises et des associations patronales québécoises et canadiennes ». Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de l'environnement, université de Québec à Montréal, juin 2008
 14. **KHELFAOUI Mounia** : « Engagement des entreprises dans la responsabilité sociale d'entreprise, cas des PME industrielles algériennes ». Thèse de Doctorat, université d'Alger 3, 2014.
 15. **LAPRISE Patrick** : « La RSE et le discours de développement durable du groupe royal DUTCH/SHELL : remplir le fossé de légitimité », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de l'environnement. Université du Québec à MONTRÉAL, novembre 2009.
 16. **MAZARI Lyes** : « Analyse des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises » favorables à l'innovation dans les PME agro-alimentaires. Vers une modélisation des comportements RSE », CIHEAM-IAMM, 2014.p.84
 17. **MAHIEU François-Régis** : « Ethique et développement durable l'éthique dans l'entreprise ». Master Développement durable. Centre d'études et de recherches sur le développement international(CERDI). Février 2010.
 18. **MOEZ Essid** : « mécanisme de contrôle de la performance globale, cas des indicateurs non financier de la RSE» thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris-sud, Faculté Jean Monnet, 2009. p.7
 19. **PASTORE-CHAVEROT Manuela** : « Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence analyse des discours des entreprises du CAC 40 », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paul VERLAINE DE METZ, 2011

20. **PESTRE Florent** : « une approche processuelle de construction des stratégies de responsabilité sociales des entreprises multinational française » thèse doctorat en sciences de gestion, université Paris Dauphine, 2006.
21. **RUWET, C. 2009a**. « Des filetages à la RSE. Normalisation et démocratie. Sociologie du processus d'élaboration d'ISO 26000 ». Thèse de doctorat, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain, p.550.
22. **RODIC Ivana** : « 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, Genève, avril 2007.
23. **SAADI Saadia** : « Développement et validation d'une approche globale, dynamique et participative d'évaluation environnementale stratégique »Thèse Doctorat ès Sciences EN Hygiène & Sécurité Industrielle Université El Hadj Lakhdar-BATNA, 2015
24. **SANHOUDI Carole** : « Evaluation des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) liées à la gestion des relations avec les communautés : cas de IAMGOLD ESSAKANE SA (BURKINA FASO), Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2012.
25. **Sandra NAIGEON DE BOER** : « Responsabilité sociale : un nouvel enjeu pour les multinationales? Institut d'études politiques, Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2010, p.8
26. **TAHARI Kamel**. : « L'entreprise publique en Algérie, de la gestion de l'emploi à la contrainte de valorisation : la question de la mise au travail », Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'OranEsSénia, Algérie. 2005
27. **TAOUKIF fatima ez-zahra** « Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement societal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable- cas du Maroc ». thèse de doctorat en management. Université de Toulon 2014.
28. **TURCOTTE Marie-France** : « Analyse de cas d'un processus multipartite de collaboration dans le domaine de l'environnement : les consensus, les apprentissages et les innovations issus de la table de collaboration «3R», Université du Québec à Montréal, Administration, Ph.D, 1996.

26. **عبدالرحمن العايب** : «التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة» رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 2010.

27. **السعيد قاسمي** : «التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية» . رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 2012.

ARTICLES DE REVUES

1. **AGUNIS Herman, GLAVAS Ante**: « What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda Journal of Management Vol. 38 No. 4, July 2012 932-968.
2. **ACQUIER Aurélien, GOND Jean-Pascal, IGALENS Jacques** : « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion ». Cahier de recherche: IAE, Toulouse, 2005. p.4
3. **AHMED ZAID CHERTOUK Malika** : « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes » Université Politécnica de Valencia & Ciriect-Espana Valencia, 21-22 October 2011.

4. **ALLOUCHE J., HUAULT I., SCHMIDT G.**, 2004, Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?, 15ème congrès annuel de l'AGRH, tome 4, 1-2 septembre, Montréal, pp.2389-241.
5. **ATIL Ahmed**. « L'Information Environnementale dans les PME algériennes : entre une motivation «éco-passive» et une vision «court-termiste» 7ème Congrès International de l'ADERSE. RSE et innovation. Groupe Sup de Co La Rochelle. 24-25-26 Mars 2010
6. **ATIL Ahmed** « L'engagement environnemental dans les PME algériennes : entre motivations et enjeux ». Revue Entreprise Ethique. Ethique Editions, N° 31.2009
7. **ATTARÇA Mourad, JACQUOT Thierry** : La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.
8. **AURELIEN François** : « Les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français : vers un nouveau modèle de l'légitimation ? », Gestion et management. Université de Bourgogne, 2012. p. 179.
9. **AMINE Mohamed, KHELLADI Mehdi** : « les Eco-stratégie en Algérie, entre institution et ressources : essai d'analyse, revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2013. Pp.48-71
10. **BELAID Jamel**, « Le secteur agroalimentaire en Algérie » (Tome 1), COLLECTION DOSSIERS AGRONOMIQUES L'essentiel de l'agroalimentaire et de l'agriculture N°97, 2016. Edition. www.Agroline.com
11. **BERLAND Nicolas** : « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage. Les enjeux du développement durable, L'Harmattan, pp.41-64, 2007.
12. **BENSBA Faouzi, BEJI-BECHEUR Amina** : « Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n°180, 2007.p. 177-198.
13. **BENSEBAA Faouzi, BÉJI-BECHEUR Amina** : « Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE », revue finance et contrôle stratégie, 2007, vol. 10, issue 2, 63-95
14. **BOUALAM Fatima** : « un état de la responsabilité sociale des entreprises mondialisées et politiques publiques en Algérie », revue de l'économie & de management N°7, 2008.
15. **BENABOU Djilali, BENDIABDELLAH Abdesselem**: « perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive. Cas de deux entreprises implantées à Mascara », revue de l'économie & de management N°9, 2009.
16. **BRIGITTE Pereira** : « Éthique commerciale, bonne gouvernance des entreprises et corruption internationale », Revue internationale de droit économique 2008/1 (t. XXII, 1), p. 5-25.
17. **BOUYOUD Floriane** : « l'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise : principes théoriques, Communication au 5ème Congrès de l'ADERSE« Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » 10 et 11 Janvier 2007.p.6
18. **BUISSON Marie Laure** : « Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives », Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST), 2008. pp.29-59.
19. **BERGER-DOUCE Sandrine** : « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », Revue internationale PME, vol. 18, n° 3-4, 2004, pp 93-123.
20. **BERGER-DOUCE Sandrine** : « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises, Gestion 2000, n°1/06, janvier-février, 2006, p.171-188.
21. **BERGER-DOUCE Sandrine** : « Les stratégies d'engagement sociétal des entreprises », Revue de l'Entrepreneuriat, 6(1), 2007, 53-72.
22. **BERGER-DOUCE Sandrine** : « Les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS. Montréal, 2007b, 1-24.

23. **BERGER-DOUCE Sandrine** : « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, vol. 1, n° 15, 2008. p. 9-29.
24. **BODET Catherine, LAMARCHE Thomas**, « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle » in *Revue de la Régulation*, n° 1, juin 2007.
25. **CAPRON Michel, PETIT Pascal**, « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », *Revue de la régulation*, n°9, 2011.p.4
26. **COMBES Monique** : « quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? » La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel. *Revue management et avenir. Management Prospective Ed*, 2005/4 n° 6, p. 131-145
27. **CHANTEAU Jean-Pierre** « L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise : éléments de méthode institutionnaliste », *Revue de la régulation et diversité du capitalisme*, Numéro n°9, 2011, p. 28
28. **DIMBI Ramonjy, François PETIT, Philippe SCHÄFER** : « Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon », *Question de management*, 2013, p. 55-68
29. **GHOZZI-NÉKHILI Chiraz** : «Associations et TPE : quelle relation pour un développement durable dans les régions défavorisées tunisiennes ? »Colloque international : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada. p3
30. **RUWET Coline** : « Faut-il supprimer le « E » de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique », *Reflète et perspectives de la vie économique*, De Boeck Supérieur. 2009/4 (Tome XLVIII). p. 109-118.
31. **CHURCHILL N.** : « Les degrés de la mesure sociale, *Revue Française de Gestion, Le bilan social*, numéro spécial, n° 12-13, novembre-décembre, 1977, p. 34-35.
32. **DEPREZ Samuel, BOURCIER Alban** : « Vers des indicateurs de développement durable pour connaître, informer et décider : réflexion méthodologique appliquée à l'étude des effets environnementaux du transport de marchandises en ville ». Centre Interdisciplinaire de Recherches en Transports et Affaires Internationales.
33. **DONNA J. Wood**: « Corporate Social Performance Revisited, the *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4 (Oct., 1991), pp. 691-718. Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258977>.
34. **Labaronne Daniel, Emna Gana-Oueslati** : « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », *revue management et avenir*, 2011.N°43. Pp 103-121
35. **LABARONNE Daniel, GANA-OUESLATI Emna** : « Mise en œuvre par les entreprises de stratégies de RSE et de développement durable et impacts urbains, cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa » Troisième Dialogue Euro-Méditerranéen de Management Public Tunis, Tunisie, 7 et 8 octobre 2010.
36. **GNANZOU Denis** : « RSE et développement des populations pauvres du sud : Une analyse relative aux OMD comme cadre d'analyse macroéconomique du développement ». Cahier de recherche PRISM-Sorbonne 2010.
37. **GNANZOU Denis, Charles-Henri d'Arcimoles, Sofie Goultier-Gaillard** : La RSE, entre universalisme et contingence : le cas de la Cote d'Ivoire », *cahier de Recherche PRISM-Sorbonne* 11-02, 2012.p.13.
38. **Giraud-Héraud Eric, Jean-Pierre Ponsard et Bernard Sinclair Desgagné** : « RSE, innovation et politique publique dans le secteur agro-alimentaire », *Centre National de la Recherche Scientifique*, cahier n°3, 2013.p.2

39. **Daniel Labaronne, Emna Gana-Oueslati** : « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », revue management et avenir, 2011.N°43. Pp 103-121
40. **DOTTENWILL Emmanuelle** «Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ». La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 2005, vol. 40, no, 211-212, pp.
41. **DUPUIS Jean-Claud** : « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? » Revue d'économie industrielle, n° 122, 2e trimestre 2008.
42. **DISSON Bernard** : « Intégrer l'éducation au développement durable aux activités de découverte du monde - sciences- histoire géographie ». CPC Louviers - Juin 2010
43. **ESSID Moez et BERLAND Nicolas** : « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable », Revue française de gestion (N° 234) 2013, p. 27-41.
44. **EL ABOUBI Manal, EL KANDOUSSI Fatima** : « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », Reflets et perspectives de la vie économique, De Boeck Supérieur. 2009
45. **EL ABOUBI Manal, EL KANDOUSSI Fatima** : « les enjeux du management responsable dans le secteur agroalimentaire au Maroc : cas de la région sous Massa », cahier de recherche working paper, école de gestion de l'université de Liège, 2006.
46. **GABRIEL Patrick** : « Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agroalimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000 », *Revue de l'organisation responsable* 2012/1 (Vol. 7), p. 18-31.
47. **GOLLI Adel, YAHIAOUI Dorra**, « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir*, 2009/3 n° 23, p. 139-152.
48. **GOLAY Christophe**, « Crise et sécurité alimentaires : vers un nouvel ordre alimentaire mondial?», *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement*, 2012
49. **GENDRON Corinne, VAILLANCOURT Jean-Guy, AUDET René** : « développement durable et responsabilité sociale : de la mobilisation à l'institutionnalisation », Presses internationales Polytechnique, Canada, 2010
50. **GNANZOU Denis, HENRI D'ARCIMOLES Charles, GAULTIER-GAILLARD Sophie** : « La RSE, entre universalisme et contingences : le cas de la Côte d'Ivoire », Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne N° CR 11-01, 2011.
51. **GOMEZ P.-Y.** : « Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste », *Revue d'économie industrielle*, n° 75, 1er trimestre, 1996. p. 113-131.
52. **HADJAR Abida** : « Les effets de la privatisation d'une entreprise publique sur le développement humain durable : le cas de Mittal Steel-Annaba », L.A.R.M.O., Université d'Annaba. Journées scientifiques "recherche et développement durable : approches, méthodologies, stratégies d'action et de formation", Mostaganem, Algérie, 4-5 novembre 2006.
53. **IGALENS Jacques, TAHRI Najoua**, « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines* 2012/1 (N° 83), p. 3-19.
54. **Jean-Pascal GOND, Aurélien ACQUIER, Jacques IGALENS Pasquero Jean** : « la religion dans les affaires : la RSE », fondation pour l'innovation politique. 2011. p.8 www.fondapol.org
55. **Jean-Louis RASTOIN** : « le modèle alimentaire méditerranéen : un levier stratégique durable pour les entreprises », *Les Cahiers du CREAD* n°94/2010.p.9

56. **JOËL Ernult, ARVIND Ashta** : « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives » .Cahiers du CEREN, pages 4-31, 2007.
57. **MOUSLI Mousli** « La mesure de la performance sociale par le système budgétaire : d'un contexte favorable à un contexte de crise. Approche exploratoire de 2 sociétés cotées françaises » in *Revue management & avenir*, n°35, 2010. pp. 71-90.
58. **MOON Jeremy, CHAPPLE, Wendy**: « impact measurement and performance analysis of CSR », report synthesis of CSR effects according to different types of motivations implementation, seventh framework programme. United Kingdom, 2013. www.csr-impact.eu
59. **IGALENS Jacques**, « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 », *Management & Avenir* 2009/3 (n° 23), p. 91-104.
60. **CHANTEAU Jean-Pierre** : « L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : éléments de méthode institutionnaliste » Numéro n°9 (1er semestre 2011) numéro 9 - RSE, régulation et diversité du capitalisme
61. **KHELADI Mokhtar** : « L'industrie agroalimentaire : Réalité, Enjeux et Problèmes », revue *Recherches économiques et managériales* N°6, université de Biskra– décembre, 2009.p.33
62. **Kinvi Logossah, Christelle Rabord** : « La Responsabilité sociale des entreprises : intensité des pratiques sur le plateau des Guyanes. Cas de la Guyane française », document de travail Centre d'Etude et de Recherche en Economie, Gestion, Modélisation et Informatique Appliquée.2013.
63. **LAVORATA Laure** : « Proposition d'une échelle de mesure des pratiques éthiques des grandes enseignes généralistes : une étude auprès des clients », revue française du marketing, 2008.
64. **MAZARI Lyes, TEMRI Leïla, ILBERT Hélène** : « La responsabilité sociétale de l'entreprise dans le contexte des PME agroalimentaires », CIHEAMCorporate Social Responsibility in the Mediterranean Agro-Food Sector Watch Letter n°29- June 2014.
65. **LAMANI Ouassila, CHERIET Foued** : « analyse concurrentielle et positionnement d'une pme dans le secteur de la boisson en Algérie : cas de NCA, Les Cahiers du CREAD n°96 /2011.p 10-108
66. **LEVITT Theodore**: “The Dangers of Social Responsibility”. *Harvard Business Review*, pp. 41-51. 1958
67. **MARTINET, A.C., PAYAUD, M.** : « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue Française de Gestion*, n°180, 2007 p. 199-214.
68. **Michel CAPRON et Pascal PETIT** « Revue de la régulation Numéro n°9 (1er semestre 2011) numéro 9 - RSE, régulation et diversité du capitalisme.
69. **BEN YEDDER Moez, ZADDEM Férid** : « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 2009, vol. 4, N°1
70. **MAUREL Christophe, TENSAOUT Mouloud**, « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2014/3 Tome 20, p. 73-99.
71. **Matten DIRK, Moon JEREMY**: « implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 2, p.404–424.
72. **TURCOTTE Marie-France, LANGELIER Louis, HANQUEZ Marie et ALLARD Marie-Claude, DESROCHERS Thérèse, TIRILLY Mickaël** : « Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000 », publication de l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, 2011.

73. **MIHAYLOVA Stefka**, « Les problèmes de la transparence sociale dans les pays post communistes », *La Revue des Sciences de Gestion* 2010/1 (n°241), p. 109-116.
74. **POSTEL Nicolas, ROUSSEAU Sandrine**, « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *Management* 2008/2 (Vol. 11), p. 137-160.
75. **N'DIAYE Arielle, SOULIE Janique** : « réimportations des pratiques RSE par les entreprises des pays émergeant dans les pays occidentaux : proposition d'un cadre d'analyse intégratives des facteurs recontextualisation », Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management. Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013 p.22.
76. **PASQUERO Jean** : « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion le concept et sa portée », Presses de l'Université du Québec », 2005.
77. **POIROT Jacques**, « Quelle gouvernance pour la mise en œuvre du principe de précaution ? », *Mondes en développement*, 2006/4 no 136, p. 49-65.
78. **PERIGOT F.** : « Normalisation : un enjeu capital pour l'Europe », *Revue des entreprises*, mai, n° 510, p. 16 (cité in Gomez, 1996, p. 119).
79. **PASQUERO Jacque** : « Ethique et entreprises : le point de vue américain. Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine. Québec, Presses Universitaires de Laval. 1995.
80. **PORTER, Michel** "Interview with Michael Porter "CSR a religion with too many priests? European Business Forum. 2003
81. **PORTER Michel E and KRAMER Mark R**: « the competitive advantage of corporate philanthropy », *Havard Business review* 2002.p1
82. **RASTOIN Jean-Louis** : « le modèle alimentaire méditerranéen : un levier stratégique durable pour les entreprises », *Les Cahiers du CREAD n°94/2010.p.9*.
83. **RUWET Coline** : « Que représentent les stakeholders: des perspectives ou des intérêts ? Le cas d'ISO 26000, future norme internationale sur la responsabilité sociétale des organisations, Colloque RIODD 4 - Lille, 25 et 26 Juin 2009
84. **RUWET Coline**, « Que représentent les stakeholders ? » Le cas de l'élaboration d'ISO 26000, *Revue française de science politique*, 2010/6 Vol. 60, p. 1115-1135.
85. **RUWET, C. 2009b**. Que représentent les stakeholders : des perspectives ou des intérêts ? Le cas d'ISO 26000, future norme internationale sur la responsabilité sociétale des organisations. La RSE : Une nouvelle régulation du capitalisme ? 4e colloque du RIODD (Lille : 25-26 juin 2009), p.25.
86. **REYNAUD Emmanuelle, ROQUES Olivier** : « les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés ». Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, université de Paul Cézanne, W.P. N° 809. Septembre 2007, p.2
87. **SAINSAULIEU Renault** : « L'entreprise, une affaire de société ».Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.1986.
88. **SIMOES Guillaume, BALUTEAUD Romain** : « éthique et développement durable en entreprise : développement durable dans les pays en développement et en transitions », centre de recherche et développement international, 2011.p.18
89. **Schwartz S. H. and Bilsky W.**, «Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross cultural replications », *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891. 1990.
90. **SPENCE Martine, Joughaina. Ben Boubaker-Gherib et Viviane**. Ondoua-Biwolé : « Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue internationale PME*, vol. 20, n° 3-4, 2007, p. 17-42.
91. **TREPANT Ines**, « Pays émergents et nouvel équilibre des forces », *Courrier hebdomadaire du CRISP* 2008 (n° 1991-1992), p. 6-54
92. **Vacher Stéphano, Mathieu pierre** : « perception, pratiques et discours RSE des dirigeants de PME », Réseau international sur les organisations et développement durable. 2016. p.4

93. **Visser Wyne:** « Corporate citizenship in SouthAfrica: A review of progress since democracy». Journal corporate citizenship, 18 (4), pp29-38. 2005
94. **Visser Wayne:** «CSR 2.0: The New Era of Corporate Sustainability and Responsibility », CSR International Inspiration Series, No. 1. 2008.
95. **Violeta Bajenaru-Declerck,** « La diffusion du concept de développement durable »,Géo économie 2009/2 (n° 49), p. 77-94.
96. **VOTAW D:** The limits of corporate responsibility. Sloan Management Review, Vol 15, N 3, 1974.pp 102-104.
97. **Wood Donna J.:** « Corporate Social Performance Published by: Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4 (Oct., 1991), pp. 691-718.Published by: Academy of Management. <http://www.jstor.org/stable/258977>

Actes de colloque

1. **ABEDOU Abderrahmane :** « responsabilité sociale des entreprises leaders algériennes et développement durable », Colloque international « gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise » université de Tlemcen les 5 et 6 décembre 2007.p.6
2. **ATIL Ahmed, DADENE Abdelouab, DAHMANI Mohamed :** « la notion et le concept de la RSE dans les PME algériennes : entre une perception floue et une représentation controversée », colloque international sur les comportements des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale, université Kasdi Merbah-Ouargla. 2012.
3. **Arielle N'DIAYE, Janique SOULIE :** « réimportation des pratiques RSE par les entreprise des pays émergent dans les pays occidentaux : proposition d'un cadre d'analyse intégrative des facteurs de recontextualisation», XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.p.3
4. **BABA Abderkader :** « la RSE : un atout concurrentiel créateur de valeur, cas de Sonatrach », Actes du colloque international organisé par la faculté des sciences économiques et de gestion, Université Aboubekr Belkaid de Tlemcen, 2007.
5. **Daniel Labaronne, Emna Oueslati :** « Responsabilité sociale des entreprises en Algérie Le cas d'une entreprise publique algérienne », "Responsabilité sociale des entreprises en Algérie. Le cas d'une entreprise publique algérienne", Colloque international : PME maghrébines : Facteur d'intégration régionale, Université de Tlemcen, 27-28 mai (en cosignature avec Emna Gana-Oueslati), 2009. p.1
6. **HAMIDI Youcef, KHELFAOUI Mounia :** « la perception de la RSE chez les dirigeants (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ? séminaire national sur le comportement des entreprises économique face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale. Université Kasdi Merbah d'Ouargla, 2012.p.23.
7. **LAVORATA Laure, DUPUIS Marc :** « Distribution internationale et Responsabilité sociale de l'entreprise : Proposition d'un cadre d'analyse ». XIIIème Colloque Etienne THIL sur la distribution Université de la Rochelle, 2010. p. 5
8. **Mansouri N, M'Zali B, Perriti J.M :** « la construction d'une échelle de mesure des problématique de l'environnement tétra normalisé de l'entreprise : application du paradigme de Churchill », 5eme congrès de l'ADERSE : Transversalité de la RSE, Grenoble, 2008.p.1
9. **REYNAUD Emmanuelle, DONTENWILL E :** « Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable », XIVème Conférence Internationale de Management stratégique, Pays de la Loire, Angers, 2005.p.3.

10. **Robert-Demontrond P, Duong Q.L** : « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du colloque Le management face à l'environnement socioculturel, Université Saint Joseph et CIDEGEF, Beyrouth. 2004, p.6
11. **TAHARI Khaled**. : « La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition », 5ème Congrès de l'ADERSE, Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Grenoble, France, Le 10 et 11 janvier 2008.p.4

Rapports et documents statistiques

1. Rapport Brundtland Notre avenir à tous, 1987.
2. Rapport ONU, « l'environnement et le développement » (action 21) 1992
3. Rapport ONU, « sommet mondial pour le développement durable » Johannesburg, septembre 2002.
4. Rapport OCDE, « What are the dimensions of sustainable development », 2000.
5. Rapport, CCE la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, Bruxelles, le 2 Juillet 2002
6. Rapport national d'Algérie : 19ème session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19), Conférences Internationales des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement Durable.
7. Organisation international de normalisation : ISO jette les bases des lignes directrices ISO 26000 pour la responsabilité sociale. www.iso.org
8. ISO 26000 : Document de travail de la Task force francophone
9. Gouvernement du Canada : « Responsabilité sociale des entreprises : Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes ». Éd. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. 99 pages. 2006
10. Commission mondiale des Nations-Unies sur l'environnement et le développement (Commission Brundtland), Notre avenir à tous, 1987 : « Vers un développement durable de l'industrie du ciment : « Un rapport du Battelle Memorial Institute ».
11. CIHEAM: Corporate social responsibility in the Mediterranean agro-food sector. Watch letter N°29, 2014

Webographie

Site de la RSE en Algérie: www.rse-dz.org

UNRISD : www.unrisd.org/

Site de revues électroniques en science de l'environnement : www.revues.org

Site de recherche de revue économique : www.percee.fr

Site de l'association de l'entrepreneurship de canada : www.uquebec.ca

Site de l'association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME de l'entrepreneurship en PME : www.airepme.org

Site des études en éthique et RSE : www.novethic.fr

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'énergie, France: www.developpement-durable.gouv.fr

Site de consultation des mémoires en ligne : www.memoireonline.com

Les cahiers de la CRSDD Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, ESG, UQAM : www.crsdd.uqam.ca

Site de l'université de Louvain Belgique : www.uclouvain.be site important

Site des revues RSE: rsa.revues.org

Site des archives en ligne : <http://hal.archives-ouvertes.fr/>

L'information francophone sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les pays émergents et en développement : www.rse-et-ped.info

Site de l'agence nationale pour l'innovation de la PME : www.andpme.org.dz

Institut algérien de normalisation (IANOR) : www.ianor.org.

organisation des nations unies, Documents des Nations Unies : www.un.org

Site de la RSE news: www.rsenews.com

Les cahiers de la CRSDD Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, ESG, UQAM : www.crsdd.uqam.ca

de l'organisation international de normalisation: www.iso.org

site des affaires étrangères et de commerce international au Canada: <http://www.international.gc.ca>

Agence-de-notation sur la RSE Novethic: www.novethic.fr

site de l'oservatoire sure la responsabilité sociale dees entreprises : www.orse.org

Groupement d'intérêt scientifique pour l'étude de la mondialisation et du développement. Les Cahiers du GEMDEV sont une publication du GEMDEV <http://www.gemdev.org>.

Site de l'industrie de Canada : www.ic.gc.ca/

Table des matières

Liste des abréviations.....	4
Résumé.....	6
Introduction générale	7
Partie I : La RSE et le rôle de l'entreprise dans la société	23
Introduction à la première partie	24
Chapitre I. La RSE sous l'éclairage des théories	28
Section 1 : L'Emergence de la RSE	31
1.1. Les facteurs d'émergence de la RSE.....	32
1.2. Ethique dans l'entreprise.....	35
1.3. Qu'est-ce que la responsabilité sociale des entreprises.....	38
Section 2 : Les courants de recherche en RSE	41
2.1. Les grands courants de recherche anglophone en RSE.....	42
2.2. Les théories économiques des organisations comme grilles de lecture de la RSE.....	45
2.2.1. Les théories néoclassiques : une vision restrictive de la RSE.....	45
2.2.2. Les théories contractuelles de la firme.....	46
2.3. La théorie des parties prenantes.....	49
2.4. Les théories institutionnalistes.....	53
2.5. L'apport de l'économie des conventions.....	56
Section 3 : Les stratégies RSE et recherche de performance	58
3.1. Les comportements stratégiques selon Michel Capron et Lanoizelée.....	61
3.2. Les comportements stratégiques selon Martinet et Reynaud.....	63
3.3. Les comportements stratégiques selon Matten et Moon.....	64
3.4. Intégration de la RSE dans le management.....	65
Chapitre II : Les instruments de mesure de la RSE	70
Section 1 : Des indicateurs de la RSE pour mesurer une performance Globale	73
1.1. Problématique de la mesure de la RSE.....	74
1.2. La notion de performance globale.....	75
1.3. L'utilisation et limites des indicateurs de la RSE.....	79
Section 2 : Les normes ISO pour l'amélioration de la RSE	83
2.1. Présentation de l'ISO (International organization standardisation).....	84
2.2. La normalisation des pratiques de la RSE.....	86
2.3. Les fondements normatifs et institutionnels.....	88
Section 3 : Présentation du projet de norme ISO 26000	89
3.1. Historique de projet ISO 26000.....	91
3.2. Les caractéristiques de la Norme ISO 26000.....	92
3.3. Limites d'une démarche RSE.....	93
Chapitre III. La RSE en Algérie, état des lieux	97
Section 1 : la RSE dans les pays émergents et en développement	99
1.1. Les facteurs intégratifs de la RSE.....	99
1.2. Une comparaison entre les pays de nord et de sud.....	102
Section 2 : Les expériences de l'Algérie le domaine de la RSE	103
2.1. Le classement de l'Algérie en terme de la RSE.....	107
2.2. Vers une institutionnalisation des pratique de la RSE en Algérie.....	107
2.3. La dimension RSE dans les stratégies de la politique algériennes.....	109
2.4. La pollution industrielle en Algérie.....	112
2.5. Intégration de la dimension environnementale par les entreprises industrielles en Algérie.....	115
2.2 Les mesures prises par le gouvernement sur le plan environnemental et social.....	118
Section 3 : l'adoption de la norme ISO 26000 par les entreprises algériennes	119

3.1. Limites de le RSE en Algérie.....	122
3.2.L'état de la normalisation en Algérie.....	123
3.2.1 La mission de l'IANOR.....	124
3.2.2 Le site web de la plateforme RSE en Algérie.....	125
3.3. L'économie verte en Algérie.....	126
Conclusion de la première partie.....	130
Partie II : Etude empirique des pratiques RSE des entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie.....	135
Introduction à la deuxième partie.....	136
Chapitre VI : La RSE dans le secteur agroalimentaire.....	138
Section 1 le lien entre RSE, secteur agroalimentaire.....	139
1.1 Les caractéristiques du secteur agroalimentaire en relation avec la RSE.....	140
1.2 Les enjeux de la RSE dans la région MENA.....	142
1.3 La place de secteur privé agroalimentaire en Algérie.....	143
1.4 Intégration de la RSE au niveau de l'industrie algérienne.....	144
Section 2 : Démarche adoptée : concours conjoint de méthode qualitative et quantitative.....	146
2.1 Méthodologie qualitative : comprendre les comportements des entreprises algériennes en matière de responsabilité sociale.....	146
2.2 La technique de collecte des données : l'entretien.....	148
2.3 Le choix des cas étudié.....	151
Section 3 : proposition d'une échelle de mesure des pratiques RSE.....	154
3.1 Construction des outils de mesure de pratique RSE.....	161
3.2 La norme ISO 26000 et le secteur agroalimentaire.....	155
3.3. La collecte et analyse des données du questionnaire.....	153
3.4 Structure de questionnaire.....	160
Chapitre V. Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique.....	164
Section 1 : Analyse des résultats des interviews.....	165
1.1 Identification des pratiques RSE en Algérie.....	167
1.2 Prises en compte des parties prenantes externe.....	167
1.3 Prises en compte des parties prenantes internes.....	167
1.4 La caractérisation de la RSE des entreprises prospectées : une RSE mixte.....	170
Section 2 : Analyse et discussion des résultats du questionnaire.....	171
2.1 Epuraton de l'échelle de mesure des pratiques RSE.....	172
2.2 Etude des caractéristiques de l'échantillon.....	173
2.3 Analyse des variables d'étude.....	174
2.4 L'opérationnalisation de la RSE dans le secteur agroalimentaire.....	176
2.5 Comparaison entre niveau d'engagement (PME, grande entreprise, filiale d'entreprise étrangère.....	180
2.6 Taille de l'entreprise et degré de sensibilité aux questions centrales de la RSE.....	181
2.2 Analyse factorielle confirmatoire.....	185
2.3 La spécificité de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie.....	187
Section 3 : apports et limites de la recherche.....	191
3.1 les apports managériaux de la recherche.....	192
3.2 Les limites de recherche.....	193
Conclusion chapitre IV.....	194
Conclusion de la deuxième partie.....	196
Liste des tableaux, schéma et graphs.....	268
Annexes.....	214

Annexes 1

Questionnaire

Questionnaire de recherche doctorale sur les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises du secteur agroalimentaire, destiné aux cadres dirigeants, managers et chefs d'entreprises et experts en RSE

Madame, monsieur

Dans le cadre de notre recherche doctorale sur la responsabilité sociale des entreprises, Nous vous invitons cordialement à remplir ce questionnaire anonyme dans le cadre de la réalisation d'un projet de recherche qui traite les pratiques de la RSE en Algérie. Ce questionnaire destiné à recueillir des informations précises sur les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises comme outil de bonne gouvernance.

Nous sommes convaincus que la participation du plus grand nombre d'entreprises est essentielle à la réussite de notre étude et nous espérons que votre entreprise acceptera d'y prendre part.

Veillez remplir le document en restant le plus fidèle possible à la réalité. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse, le questionnaire vise à évaluer votre perception de la responsabilité sociale des entreprises. Les réponses au questionnaire ne seront utilisées qu'à des fins de recherche et resteront confidentielles.

En vous remerciant pour votre participation à l'étude, nous vous prions de croire en nos meilleures salutations.

Djemai Sabrina enseignante à la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de Gestion, université Abderrahmane Mira de Bejaia, Algérie.

Sous la direction du : **Pr Abedou Abderrahmane**
Chercheur permanent au centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD).

A. Présentation de l'entreprise

Nom de l'entreprise : _____

Structure juridique _____

Adresse siège social :

N° _____ Rue _____ CP _____ Localité _____

Nature des travaux effectués :

Effectifs employés : _____ Nombre de CDI employés _____ CDD _____

B. L'entreprise et le Développement Durable (DD)

1. Connaissez-vous la notion de « Responsabilité sociale des entreprises » ?

Pas de tout un peu assez beaucoup

2. Connaissez-vous les instruments de la RSE pour les catégories suivantes ?

- Principes et lignes directrices de responsabilité sociale des entreprises (Global compact des Nations Unies, la norme ISO 2600, Principes de l'OCDE à l'intention des multinationales.)
- Normes de certification sociale ou environnementale (social accountability Sa 8000, ISO 14001)
- Code de conduite
- Label environnementaux
- Les instruments de reporting permettant de publier les informations financière et non financières (Global Reporting Initiative, High 5 du global reporting Initiative)

3. Selon vous, quelle est l'origine de la politique RSE menée par votre entreprise ?

- La RSE est une démarche imposée par le marché en prenant en compte les enjeux économiques et sociaux
- La RSE est un acte volontaire en prenant en compte les enjeux économiques et sociaux
- La RSE est un cadre réglementaire prenant en compte les enjeux économiques et sociaux
- La RSE est un moyen de collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise

- La RSE est une stratégie permettant l'amélioration de la performance en prenant compte les enjeux sociaux et environnementaux

C. Réflexion sur les Domaines d'Action

Le **développement durable** est un concept largement accepté et un objectif essentiel qui a reçu une reconnaissance internationale à la suite de la publication en 1987 du rapport émanant de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement : « Notre avenir à tous ». Le développement durable traite de la satisfaction des besoins de la société tout en vivant en respectant les limites écologiques de la planète, sans compromettre la

capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. Le développement durable couvre trois dimensions interdépendantes : économique, sociale et environnementale ; par exemple, l'élimination de la pauvreté nécessite à la fois la protection de l'environnement et la justice sociale.

La **responsabilité sociétale** est essentiellement centrée sur l'organisation, elle concerne les responsabilités incombant à l'organisation au regard de la société et de l'environnement. La responsabilité sociétale est étroitement liée au développement durable. Etant donné que le développement durable couvre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux communs à tout un chacun, il peut être utilisé pour traduire les attentes plus larges de la société qui doivent être prises en considération par les organisations désireuses d'agir de manière responsable. En conséquence, il convient que la contribution au développement durable soit un objectif essentiel de toute organisation engagée dans une démarche de responsabilité sociétale.

Cette partie conduit à réfléchir sur les 45 Domaines d'Action identifiables dans la norme de responsabilité sociétale, répartis sur ses 7 questions centrales :

1. Gouvernance
2. Droits de l'homme
3. Relations et conditions de travail
4. Environnement
5. Loyauté des pratiques
6. Questions relatives au consommateur
7. Communautés et développement local

Le préfixe dans l'intitulé du Domaine d'action précise la correspondance à la question centrale. Exemple GOU pour Gouvernance.

Chaque question centrale est décrite en préambule des questions sur les Domaines d'Action. Chaque Domaine d'Action fait l'objet d'une ou plusieurs questions.

N'hésitez pas à illustrer vos réponses d'exemples et de cas concrets, même s'ils vous paraissent communs.

Question centrale : Gouvernance de l'organisation

La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Les systèmes de gouvernance varient en fonction de la taille et du type de l'organisation ainsi que du contexte environnemental, économique, politique, culturel et social dans lequel celle-ci opère. Ils sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation.

1 - GOU- Principes, vision et valeurs :

Il s'agit dans cette action de déterminer s'il existe au sein de l'entreprise, des **valeurs et lignes directrices partagées par l'ensemble des collaborateurs**, mais également d'analyser la manière dont l'entreprise définit **sa stratégie et les moyens de mise en œuvre** de cette

dernière. Alors, les questions qui peuvent être posés sont les suivantes : Comment ? Sont-elles partagées par l'ensemble des collaborateurs ? Quelles sont-elles ?

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
1. l'entreprise a-t-elle identifiée ses valeurs ?					
2. Sont-elles partagées par l'ensemble des collaborateurs ?					
3. la démarche RSE de l'entreprise est-elle déterminée ?					
4. La direction de l'entreprise est-elle impliquée dans la démarche RSE ?					

2 - GOU- Structure de prise de décision : il s'agit dans cette action de comprendre comment est organisée la prise de décision dans l'entreprise ? Existe-t-il une ?

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
5. Les parties PP externes et interne sont-elles associées aux prises de décision ?					
6 existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de Santé					
7. existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de Sécurité					
8. existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de l'Environnement					
9. existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de Ressources Humaines					
10. existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de Responsabilité sociétale					

3 -GOU- Intégration de la RS dans la stratégie : La mise en place de la RSE peut s'appuyer à la fois sur le système de management en place ainsi que sur les bonnes pratiques de l'entreprise afin que ses salariés intègrent au sein de leur fonction et leur métier les principes et engagements de l'entreprise, par exemple un acheteur devra prendre en compte les conditions de travail dans ses critères de sélection. De plus, l'entreprise veille à équilibrer le niveau de pouvoir, de responsabilités et de compétences des personnes décisionnaires. Il s'agit de savoir comment la stratégie de l'entreprise est-elle définie ? Les questions à se poser

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
11. Le personnel de l'entreprise sont-ils impliqués dans la vie de l'entreprise ?					
12. l'entreprise met-elle en place des moyens pour motiver son personnel ?					
13. le personnel participe-t-il à l'élaboration de la stratégie					

4 -GOU- Identification des réglementations : pour cette action il s'agit de savoir Comment l'entreprise s'assure-t-elle qu'elle se conforme aux exigences juridiques et réglementaires dans toutes les juridictions où elle opère ?

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
14. Avez-vous mis en place un dispositif de veille réglementaire ? au niveau national et international					
15. L'entreprise assure-t-elle le respect de la réglementations en faveur de la RSE					
16. Veillé vous a la conformité réglementaire de vous fournisseurs					
17. Avez-vous des produits sous label (agriculture biologique,...) ?					

5 -GOU- Relation avec les Parties Prenantes : La notion de partie prenante (PP) est une composante majeure d'une démarche de responsabilité sociétale. Dans la norme ISO 26 000, les parties prenantes sont définies comme "toute personne ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation (actionnaires, collaborateurs, clients, concurrents, fournisseurs, communautés locales, riverains, pouvoirs publics, financiers, banques,...)". Il s'agit de connaître la manière dont l'entreprise identifie ses parties prenantes, les méthodes mise en œuvre pour dialoguer, ainsi que la manière d'appréhender les intérêts et attentes de celles-ci. Les questions à se poser :

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
18. l'entreprise cherche-t-elle à identifier les acteurs qui sont intéressés à son activité (directement ou indirectement) ?					
19. l'entreprise assure-t-elle la transparence dans ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes ?					
20. L'entreprise recueille-t-elle les attentes des PP ?					
21. les attentes des parties prenantes sont-elles prises en compte dans la stratégie de l'entreprise ?					
22. l'entreprise encourage-t-elle ses parties prenantes à s'engager dans une démarche RSE					

6 -GOU- Politiques d'Achat et déploiement de la Responsabilité Sociétale : La politique d'achats responsables s'inscrit dans la politique de déploiement de la RSE. Est responsable l'achat qui concilie durablement les performances économiques, environnementales et sociétales. Pour être cohérente, la politique d'achat doit être appliquée par les acheteurs avant d'être déployée chez les fournisseurs. Le principe de réciprocité doit exister, tout en gardant à l'esprit que, au vu de la complexification de la chaîne logistique des donneurs d'ordres, il apparaît également nécessaire que les fournisseurs initialisent la démarche au sein de leur structure afin d'assurer une cohérence dans la politique RSE de l'entreprise et prévenir de scandales médiatiques. Les questions à se poser

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
23. l'entreprise déploie-t-elle sa stratégie à tous les niveaux (politique, méthodes, outils, système de management...)?					
24. L'entreprise a-t-elle rédigé une charte "achats responsables" ?					
25. Les salariés sont-ils formés aux principes des achats responsables ?					
26. l'entreprise privilège-t-elle les fournisseurs et sous-traitants engagés dans la RSE ?					

7 -GOU- Surveillance et amélioration des performances de l'entreprise

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
27. l'entreprise assure-t-elle le pilotage de ses performances					
28. les parties prenantes jouent-elle un rôle dans la revue des performances de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale					
29. les axes et les leviers de pérennisation de l'entreprise existe-t-il au sein de l'entreprise					

8 -GOU- Communication (Redevabilité et transparence) : Il s'agit de déterminer la capacité de l'entreprise à communiquer **en interne et en externe** sur sa **stratégie et ses résultats** en matière de responsabilité sociétale, dans le cadre des principes de transparence et de redevabilité formulés par l'ISO 26000. L'entreprise communique en interne et en externe sur : son engagement en matière de RSE, les actions engagées et leurs résultats, illustrés si besoin par des témoignages de parties prenantes internes et externes, des indicateurs mesurables le cas échéant. Les questions à se poser

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
30. l'entreprise identifie-t-elle les canaux de communication et la nature des informations, en fonction des différentes parties prenantes ?					
31. L'entreprise rendre compte auprès de ses parties prenantes ?					
32. L'entreprise pratique-t-elle une Communication transparente des données économiques, environnementales et sociales ?					
33. Les PP sont-elles impliquées dans le contenu des messages ou leur validation ?					

Question centrale : Droits de l'Homme

Les droits de l'Homme sont les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit du fait qu'ils sont des êtres humains. Il existe deux grandes catégories de droits de l'Homme. La première catégorie regroupe les droits civils et politiques et comprend des droits comme le droit à la vie et à la liberté, l'égalité face à la loi et la liberté d'expression. La seconde catégorie regroupe les droits économiques, sociaux et culturels et inclut des droits comme le droit au travail, le droit à la nourriture, le droit à la santé, le droit à l'éducation et le droit à la sécurité sociale.

9 -DH- Pt1 : Obligation de vigilance

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
34. les droits de l'Homme sont-ils respectés sur toute sa chaîne de valeur des activités de l'entreprise ?					

10 -DH- Pt2 : Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
35. l'entreprise identifie-t-elle les situations "à risque" en termes de respect des droits de l'Homme ?					

11 -DH- Pt3 : Prévention de la complicité

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
36. l'entreprise s'assure-t-elle qu'elle ne se rend pas complice d'atteinte aux droits de l'Homme tout au long de sa chaîne de valeur ?					

12 -DH- Pt4 : Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
37. l'entreprise s'organise-t-elle pour permettre à ses parties prenantes de dénoncer et/ou mettre en évidence une situation de violation des droits de l'Homme					

13 -DH- Pt5 : Les questions d'équité et de discrimination : Il s'agit de veiller à l'égalité des chances et de traitement de tous les salariés et ne faire aucune discrimination, directe ou indirecte, en matière de relation et conditions de travail, fondée en autres sur le sexe, l'âge, la religion, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'invalidité, la race, la couleur, la nationalité ou l'ascendance nationale, l'origine ethnique ou sociale, la caste, l'état matrimonial, l'état de santé comme l'infection par le VIH ou la séroposivité, l'affiliation à un parti politique, , la grossesse, etc. ?

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
38. L'entreprise tente-t-elle de proscrire les motifs illégitimes de discrimination dans le cadre de ses activités ou de celles de ses partenaires					

14 -DH- Pt6+7 : Droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
39.l'entreprise garantit-elle le respect des droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels de ses parties prenantes, et tout particulièrement de ses employés ?					

15 -DH- Pt8 : Droits fondamentaux au travail

Comment l'entreprise se préoccupe-t-elle du respect des droits fondamentaux au travail :

- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- l'abolition effective du travail des enfants ;
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
40. l'entreprise se préoccupe-t-elle du respect des droits fondamentaux au travail ?					

Question centrale : Relations et conditions de travail

Les relations et conditions de travail d'une organisation englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte. Les relations et conditions de travail vont au-delà de la relation d'une organisation avec ses employés directs ou des responsabilités qu'une organisation assume sur un lieu de travail qu'elle détient ou qu'elle contrôle directement. Les relations et conditions de travail englobent les responsabilités d'une organisation en ce qui concerne le travail réalisé par d'autres pour son compte, y compris le travail sous-traité.

16 - RCT- Pt1 : Emploi et relations employeur – employé : L'entreprise s'assure en permanence du respect de la législation en matière d'emploi de ses salariés et des travailleurs de ses prestataires et sensibilise les parties prenantes de sa sphère d'influence directe au respect de la législation en la matière. L'entreprise fournit à ses salariés et au moment de l'embauche si possible, un contrat de travail. Elle veille également à ce que les engagements, définis en concertation avec le salarié, soient respectés (organisation et durée du travail, congés, horaires, respect des données personnelles, politique salariale). L'entreprise tend à favoriser la stabilité et la continuité de l'emploi, à l'aide par exemple de mécanismes de fidélisation des saisonniers. Par ailleurs, l'entreprise met en place des dispositifs permettant, pour ses salariés et les travailleurs de sa sphère d'influence, de minimiser les impacts négatifs suite à une modification de son activité.

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
41. l'entreprise s'assure-t-elle que tout le travail effectué pour son compte est réalisé par des femmes et des hommes qui sont reconnus juridiquement comme employés ou travaillant indépendant ?					
42. les différentes législations relatives au droit du travail et au respect des données personnelles sont appliquées ?					
43. offrez-vous des avantages à vos salariés ? Est-ce qu'une partie des bénéfices est reversée aux salariés ?					
44. avez-vous mis en place une politique salariale pour motiver vos salariés ?					

17 -RCT- Pt2 : Conditions de travail et protection sociale :

L'existence d'un environnement de travail favorable à l'épanouissement des salariés constitue un facteur de réussite et de compétitivité de l'entreprise. Il s'agit pour l'entreprise de favoriser un environnement de travail de qualité et un climat sain permettant la

préservation de la santé (physique et mentale) et la sécurité au travail des salariés, ainsi que leur épanouissement. L'entreprise doit veiller entre autre à assurer un niveau de protection sociale décent et à préserver l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle des salariés (notamment par le respect des temps de repos, les délais de prévenance des modifications des horaires de travail).

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
45. L'entreprise s'assure-t-elle que les conditions de travail sont conformes à la législation ?					
46. le personnel est-il associé dans les décisions liées aux conditions de travail (horaires, congés, repos, constitution d'équipe...)					
47. l'entreprise assure-t-elle des conditions de travail et un climat de qualité ?					
48. l'entreprise contribue-t-elle à la protection sociale de ses salarié					

18 -RCT- Pt3 : Dialogue social : Le dialogue social englobe tous les types de négociation, consultation ou échange d'informations entre les représentants des employeurs et des travailleurs sur des sujets d'intérêt commun concernant les questions économiques et sociales. Au niveau de l'entreprise, il prend diverses formes, y compris celles de mécanismes d'information et de consultation, comme les comités d'entreprise et de négociations collectives.

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
49. Le personnel de l'entreprise est-il impliqué dans la détermination de la stratégie/politique générale/objectifs généraux de l'entreprise ?					
50. Le personnel participe-t-il aux prises de décisions concernant les points de responsabilité sociétale ?					
51. l'entreprise met-elle en place des moyens pour motiver son personnel ?					
52. Existe-t-il des instances représentatives du personne					

19 -RCT- Pt4 : Santé et sécurité au travail : le domaine de la santé et de la sécurité du travail fait l'objet d'une réglementation très importante, qui s'est fortement renforcée ces dernières années. L'entreprise a pour obligation non seulement d'assurer la santé (physique et mentale) et la sécurité de l'ensemble de ses salariés, mais également de mettre en place des mesures de prévention.

Le domaine de la santé et la sécurité au travail concerne :

- la prévention des effets négatifs sur la santé liée aux conditions de travail,
- la protection des travailleurs contre les risques pour la santé,
- l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
53. L'entreprise réalise-t-elle l'analyse des risques hygiène, santé et sécurité de ses activités, notamment du fait des dangers que font courir les équipements, processus et substances chimiques ?					
54. l'entreprise s'assure-t-elle que les conditions de travail soient conformes à la législation					
55. les salariés et les intervenants extérieurs sont-ils sensibilisés aux risques et aux moyens de protection à leur disposition ?					
56. Quelles actions sont menées dans l'entreprise pour répondre aux risques identifiés et les prévenir ? Quels sont les indicateurs en place sur cette thématique					

20 -RCT- Pt5 : Développement du capital humain :

Développer les compétences des salariés, c'est augmenter l'employabilité, renforcer la volonté de progresser des salariés et leur donner les moyens d'être responsables, de déployer leurs compétences, mais également d'accéder à un poste à plus haute responsabilité.

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
57. entreprise contribue à faire évoluer les compétences et l'employabilité (recrutement, formation, évolution, départs...) de ses salariés ?					
58. Les salariés dans votre entreprise sont-ils sollicités dans leur choix de formation ?					
59. Votre entreprise a-t-elle mis en place une gestion prévisionnelle de l'emploi					

Question centrale : L'environnement

Les décisions et les activités des entreprises ont un impact sur l'environnement, quel que soit leur site d'implantation. L'appauvrissement des ressources naturelles, la pollution, le changement climatique, la disparition d'espèces et d'écosystèmes et services rendus associés, ainsi que la dégradation des lieux d'implantation humains urbains et ruraux sont autant d'aspects auxquels les entreprises agroalimentaires sont confrontées.

Il convient que les entreprises adoptent une approche intégrée prenant en compte les implications directes et indirectes de leurs décisions et activités sur l'environnement tout en tenant compte des aspects économiques, sociaux et sanitaires. L'industrie alimentaire a des atouts forts en matière de développement durable : elle utilise, pour la fabrication de ses produits, essentiellement des ressources naturelles renouvelables, en lien avec son amont agricole.

Les enjeux pour l'agroalimentaire en matière d'environnement portent sur les actions suivantes :

- mettre en œuvre des pratiques permettant de limiter et prévenir les pollutions générées par les activités de l'entreprise,
- optimiser l'utilisation des ressources naturelles,
- réduire les émissions de GES,
- réduire les nuisances sur la faune et la flore.

21 -ENV : Intégration et promotion des principes environnementaux

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
60. Ya-t-il des principes et valeurs environnementaux mis en œuvre et défendus par l'entreprise ?					
61. L'entreprise a-t-elle mis en place un système de management de l'environnement (analyse des impacts, informations des salariés, suivi des réglementations, définition d'objectif...)					

22 -ENV- Pt1 : Prévention des pollutions Prévenir la pollution, c'est dans un premier temps pour l'entreprise :

- identifier les différentes sources de pollution,
- connaître les textes réglementaires relatifs à celles-ci.

Dans un deuxième temps, il s'agit d'assurer une surveillance régulière des pollutions majeures. Enfin, l'entreprise améliore ses pratiques et méthodes en vue de respecter les réglementations locales, prévenir et limiter les pollutions.

Elle met en œuvre des pratiques permettant, en particulier, de limiter :

- la pollution de l'eau,
- la pollution de l'air, hors changement climatique,
- la pollution des sols,
- la production de déchets dont les déchets toxiques, et déchets d'emballages.

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
62. l'entreprise a-t-elle identifié les aspects et impacts de ses activités sur l'environnement, notamment ses sources potentielles de pollutions : eaux usées et pluviales, air, sols, nuisances sonores et olfactives, déchets...?					
63. L'entreprise a-t-elle mis en place une approche intégrée des risques ?					
64. Quelles sont les différentes pollutions générées par les activités de l'entreprise ? Est-ce que l'entreprise a connaissance de la réglementation pour les différents types de pollutions					
65. Quels moyens l'entreprise a-t-elle à sa disposition pour minimiser les pollutions les plus significatives ?					
66. l'entreprise sensibilise ses salariés à la prévention de ces pollutions					
67. existe-t-il un dispositif pour assurer la veille sur les risques identifiés ? et les types d'actions mis en œuvre pour les maîtriser					

23 -ENV- Pt2 : Utilisation durable des ressources : L'entreprise met en œuvre des pratiques permettant, en particulier :

- d'optimiser les consommations d'énergie et l'utilisation d'intrants issus de la pétrochimie,
- de raisonner le choix des matériaux de ses emballages et conditionnements,
- d'optimiser l'utilisation d'eau (recyclage, optimisation du nettoyage, circuit fermé, etc.),
- d'optimiser l'utilisation des matières premières et des sols.

Elle sensibilise l'ensemble de ses salariés et les parties prenantes significatives de sa sphère d'influence directe à l'utilisation responsable des ressources et notamment de l'eau, de l'énergie et la biodiversité. L'entreprise intègre les aspects environnementaux dans la conception et le développement de ses produits (écoconception) en se basant si possible sur une approche de type "analyse de cycle de vie".

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
68. l'entreprise s'assure-t-elle de l'optimisation des ressources qu'elle utilise, sur tout le cycle de vie de ses activités : rendement de l'utilisation des matières premières, rendement énergétique, conservation de l'eau, autres ressources... ?					
69. l'entreprise oriente-t-elle ses choix pour favoriser les ressources renouvelables ?					
70. L'entreprise prend-elle en compte l'utilisation des ressources lors de la conception de ses produits					
71. l'entreprise utilise-t-elle la ressource eau : mesures, suivi, actions de réduction, circuits fermés, etc. ? Quels sont les moyens mis en œuvre pour suivre et optimiser les consommations énergétiques ? Les postes de fortes consommations sont-ils identifiés ?					

24 -ENV- Pt3 : Atténuation des changements climatiques et adaptation :

L'agroalimentaire est un secteur fortement émetteur en gaz à effet de serre (GES). L'alimentation est le premier poste d'émission de GES des ménages. à savoir que dans la vie d'un ménage, l'alimentation est le premier poste d'émission. Dans les années à venir, l'activité agroalimentaire sera fortement impactée par les effets du changement climatique.

L'enjeu pour ce secteur est de subvenir aux besoins alimentaires d'une population mondiale croissante, tout en réduisant ses émissions de GES. Une entreprise responsable s'engage à connaître les principaux postes d'émission de GES de son activité et de ses produits, mais aussi à mettre en place une politique de réduction des GES. L'entreprise a également un rôle à jouer en accompagnant les agriculteurs / producteurs / fournisseurs dans leur démarche de réduction.

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
72. l'entreprise mesure-t-elle ses rejets de gaz à effet de serre : chaudières, processus, véhicules, achats de matières... ?					
73. L'entreprise a-t-elle un plan de réduction des émissions revu chaque année					
74. existe-t-il des actions pour réduire son impact ?					
75. L'entreprise s'est-elle fixé des objectifs pour réduire l'impact des transports en termes de GES ?					

25 -ENV- Pt4 : Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels L'entreprise doit être consciente des nuisances générées à l'échelle locale et doit chercher à y remédier. Dans le cas de l'agroalimentaire, l'entreprise a un rôle crucial à jouer pour encourager et accompagner les producteurs à réduire en particulier leurs nuisances sur la faune et la flore. Le sujet étant parfois difficile à traiter, elle peut se faire accompagner via des organismes compétents en matière de biodiversité (associations environnementales, conservatoires des ressources naturelles, ...). Les questions à poser :

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
76. l'entreprise prend-elle en compte le respect des espèces végétales et animales locales sur toute sa chaîne de valeur, et en particulier sur les zones où elle opère ?					
77. L'entreprise privilégie-t-elle des produits / matières premières disposant de label (AB, MSC, RSPO...) ?					
78. L'entreprise travaille-t-elle en partenariat avec les acteurs de la chaîne de valeur, en particulier les agriculteurs, pour mettre en œuvre les bonnes pratiques ?					
79. L'entreprise participe-t-elle à des actions locales ou internationales de préservation et restauration de la biodiversité ?					

Question centrale : Loyauté des pratiques

Les bonnes pratiques des affaires concernent la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations et des personnes. Elles englobent les relations entre les organisations et des organismes publics ainsi qu'entre des organisations et leurs partenaires, fournisseurs, sous-traitants et concurrents et les associations dont elles sont membres. La loyauté des pratiques doit permettre de garantir des principes d'intégrité, d'honnêteté entre l'organisation et ses parties prenantes, en particulier ses clients/consommateurs et concurrents. Elle regroupe des domaines d'action aussi divers que

- la lutte contre la corruption,
- l'engagement politique responsable,
- la concurrence loyale,
- la promotion de la RS dans la chaîne de valeur,
- le respect des droits de propriété

26 -BPA- Pt1 : Lutte contre la corruption

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
80. l'entreprise identifie-t-elle les risques de corruption et les politiques et pratiques pour lutter contre ?					
81. L'entreprise respecte-t-elle les dispositions réglementaires en matière de droits à la concurrence ?					

27 -BPA- Pt2 : Engagement politique responsable

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
82. l'entreprise s'implique-t-elle auprès de la représentation politique au niveau local, national, international					
83. l'entreprise garantit-elle la conformité des produits qu'elle commercialise ?					
84. Quelles sont les actions mises en place par l'entreprise pour s'assurer que les acteurs de sa chaîne de valeur sont éthiques et loyaux ?					
85. l'entreprise veille au partage juste et équitable de ses bénéfices ?					

28 -BPA- Pt3 : Concurrence loyale

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
86. l'entreprise identifie-t-elle ses risques de pratiques anticoncurrentielles ?					
87. l'entreprise dispose-t-elle des procédures pour éviter toutes pratiques anticoncurrentielles					

29 -BPA- Pt4 : Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
89. l'entreprise identifie-t-elle et développe-t-elle sa sphère d'influence ?					
90. Quelles sont les actions mises en place par l'entreprise pour s'assurer que les acteurs de sa chaîne de valeur sont éthiques et loyaux					

30 -BPA- Pt5 : Respects des droits de propriété

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
91. L'entreprise identifie-t-elle ses activités et sujets concernés par le respect des droits de propriété ?					
92. l'entreprise respecte la réglementation relative au droit de la propriété intellectuelle ?					

Question centrale : Questions relatives aux consommateurs

Les organisations qui fournissent produits et services aux consommateurs ainsi qu'à d'autres clients ont des responsabilités vis-à-vis de ces consommateurs et de ces clients. Les domaines d'action concernant principalement les acheteurs professionnels sont traités dans la question centrale sur les bonnes pratiques des affaires. Les domaines d'action concernant principalement les personnes qui font des achats à des fins privées (consommateurs) sont traitées dans la présente question centrale. Des éléments particuliers, tant des bonnes pratiques des affaires que du présent article, pourraient toutefois concerner les clients ou les consommateurs.

31 -QRC- Pt1 : Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats : Plusieurs études soulignent que les consommateurs sont de plus en plus en attente d'informations et de transparence de la part des entreprises, en particulier des entreprises agroalimentaires. Les informations et préconisations mises à disposition des consommateurs doivent assurer une sécurité maximale, garantir la santé des consommateurs mais également leur permettre de choisir un produit en connaissance de cause (composition du produit, information nutritionnelle, origine, impact environnemental...).

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
93. l'entreprise fournit-elle les informations relatives à ses activités, ses produits ou ses services, qui aident le consommateur dans son choix ?					
94. l'entreprise s'assure-t-elle de réaliser un marketing et de communiquer des informations ayant un aspect loyal, complet et non fallacieux ?					
95. l'entreprise promeut-elle l'éducation des consommateurs au sujet de l'impact de leur choix sur leur santé, l'environnement mais également au niveau social ?					

32 -QRC- Pt2 : Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

Au-delà des exigences de la réglementation sanitaire et hygiène (bonnes pratiques d'hygiène, plan HACCP, maîtrise des non conformités, traçabilité, retrait/rappel des produits), l'entreprise intègre dans son système de management la sécurité des aliments. Pour cela, l'entreprise met en place des dispositifs et procédures (système de traçabilité interne et externe, procédure de gestion / prévention des crises sanitaires, veille...) permettant de minimiser, le cas échéant, l'impact potentiel des risques d'une crise sanitaire sur la santé des consommateurs. L'entreprise assure une veille réglementaire, et est à l'écoute des évolutions scientifiques et techniques relatives aux dangers sanitaires potentiels liés à l'alimentation. Elle s'engage à rechercher, individuellement ou collectivement, des solutions alternatives, lorsqu'elle identifie un nouveau risque potentiel, dès lors que des doutes scientifiques sérieux existent. Les informations mises à disposition des consommateurs doivent garantir la santé et l'usage optimal.

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
96. l'entreprise s'assure-t-elle et donne-t-elle la garantie de fournir des produits et services sûrs pour la santé et de la sécurité des consommateurs, lors de leur utilisation, y compris l'assemblage et l'entretien ?					
97. l'entreprise identifie-t-elle les consommateurs vulnérables au regard des risques relatifs à la santé ?					
98. Quelles sont les procédures / système de management pour assurer la sécurité des aliments tout au long de la chaîne de valeur ?					
99 quelles sont les actions menées par l'entreprise pour améliorer la qualité de ses produits au niveau nutritionnel.					

33 -QRC- Pt3 : Consommation durable :

La consommation durable a pour objectif de favoriser le choix d'aliments, du fait de leur conception, générant moins d'impacts tout en conservant les qualités intrinsèques des aliments.

Afin de permettre au consommateur d'être acteur d'une consommation durable, l'entreprise cherche à développer des offres de produits performants sur le plan de leurs caractéristiques nutritionnelles, environnementales et sociales.

L'entreprise intègre dans le développement de ses nouveaux produits et procédés la problématique du gaspillage alimentaire (en incluant le conditionnement) en vue de le réduire.

Lorsque l'activité de l'entreprise concerne l'élevage et/ou la manipulation d'animaux vivants, celle-ci veille au respect du bien-être animal.

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
100. l'entreprise promeut-elle l'éducation des consommateurs pour les informer sur les impacts que leurs choix style de vie génèrent sur leur bien-être et sur l'environnement ?					
101. L'entreprise est-elle engagée dans un programme visant à garantir aux consommateurs une alimentation durable					
102. Quelles sont les actions menées par l'entreprise pour réduire l'impact de ses produits ? sur quelles thématiques (environnementales, nutritionnelles, sociales, gaspillage) ?					
103. Quelles sont les actions menées par l'entreprise pour encourager les consommateurs à consommer des produits de mode de consommation plus durable					

34 -QRC- Pt4 : Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs

L'entreprise met en œuvre des mesures destinées à éviter, anticiper et gérer les non-conformités, en proposant notamment aux consommateurs une option de retour des produits dans un délai spécifié ou d'autres solutions adaptées.

L'entreprise dispose de procédures permettant d'être en mesure de répondre à toutes les sollicitations/questions pertinentes en provenance des consommateurs.

Toutes les réclamations pertinentes sont traitées et une information systématique sur le traitement de la non-conformité est remontée en interne au niveau des différents services.

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
104. l'entreprise assure-t-elle l'assistance et le service après-vente ?					

35 -QRC- Pt5 : Protection des données et de la vie privée des consommateurs

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
105. l'entreprise recueille-t-elle et utilise-t-elle les données personnelles des consommateurs ?					

36 -QRC- Pt6 : Accès aux services essentiels

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
106. l'entreprise contribue-t-elle au respect du droit à l'accès à ces produits et services essentiels ?					

37 -QRC- Pt7 : Education et sensibilisation :

L'éducation et la sensibilisation des consommateurs passent par une diversité d'actions impliquant l'ensemble des supports de communication dont dispose l'entreprise : étiquetage des produits, publicité, site Internet, téléphone portable, affichette en magasin, campagnes collectives de promotion et d'information sur les produits et les modes de consommation sains, durables, etc.

L'entreprise contribue, dans la limite de ses compétences et de son champ d'action, à l'éducation et à la sensibilisation des consommateurs au goût, à la nutrition et à la nécessité d'adopter un régime alimentaire sain et équilibré, aux modes de production / transformation

des produits agricoles et alimentaires ainsi qu'aux modes de consommation et d'emploi des produits qu'elle commercialise, y compris les modes de consommation durables. L'entreprise opère-t-elle son action d'éducation des consommateurs sur :

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
107. la santé et la sécurité					
108. les informations relatives à la législation et aux réglementations appropriées, moyens d'obtenir réparation et agences et organisations de protection des consommateurs					
109. l'étiquetage des produits et services ainsi que les informations fournies dans les manuels et instructions ;					
110. les informations relatives aux poids et mesures, aux prix, à la qualité, aux conditions de crédit et à la disponibilité des services essentiels					
111. les produits financiers et produits d'investissement					
112. La protection de l'environnement,					
113. une utilisation efficiente des matières, de l'énergie et de l'eau					
114. une consommation durable ; une mise au rebut adéquate des emballages, déchets et produits					

Question centrale : Communautés et développement local

De nos jours, il est largement admis que les organisations aient des relations avec les communautés au sein desquelles elles opèrent. Ces relations peuvent reposer sur un ancrage territorial afin de contribuer au développement des communautés. L'ancrage territorial -soit individuellement soit par l'entremise d'associations cherchant à améliorer les biens publics- aide à renforcer la société civile. Les organisations qui dialoguent de manière respectueuse avec la communauté et ses institutions reflètent les valeurs démocratiques et civiques et les renforcent. Ce sous-thème porte sur l'implication de l'entreprise vis-à-vis de son territoire et de ses acteurs. La création d'emploi et le développement de compétence trouve naturellement sa place dans ce sous-thème compte tenu de l'impact du secteur alimentaire sur le développement et le maintien des territoires.

38 -ICC- Pt1 : Implication auprès des communautés

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
115. l'entreprise identifie-t-elle les externalités économiques, sociales et environnementales (coûts et avantages) de son activité sur le territoire ?					
116. l'entreprise entretient-elle des relations avec les acteurs du territoire, en particulier les collectivités					

39 -ICC - Pt2 : Education et culture

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
117. l'entreprise s'implique-t-elle dans la promotion de l'éducation ainsi que dans la promotion et la préservation de la culture sur son territoire d'implantation ?					

40 -ICC - Pt3 : Création d'emplois et développement des compétences

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
118. l'entreprise participe-t-elle à la création d'emplois et au développement des compétences sur son territoire ?					

41 -ICC - Pt4 : Développement des technologies et accès à la technologie

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
119. L'entreprise contribue-t-elle au développement du territoire au sein duquel elle opère en lui offrant un savoir spécialisé, un savoir-faire et une technologie de manière à promouvoir le développement des ressources humaines et la diffusion des technologies ?					

42 -ICC - Pt5 : Création de richesses et de revenu

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
120. l'entreprise contribue-t-elle à la création de richesses sur son territoire ?					

43 -ICC - Pt6 : La santé

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
121. l'entreprise veille-t-elle à éliminer les conséquences néfastes sur la santé de tout processus de fabrication, produit ou service de l'entreprise					

44-ICC- Pt : Solidarité : Ce sous-thème traite de la contribution de l'entreprise aux actions de solidarité. Les entreprises peuvent aider de différentes manières : - en faisant des dons de produits alimentaires, de matériel, financier, de mécénat de compétence... - en soutenant les initiatives locales de réinsertion - en facilitant l'implication de ses salariés dans des projets de développement local ou solidaires(aménagement du temps de travail, congé solidaire, logistique ou financier, etc.).

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
122. L'entreprise mène-t-elle des actions de solidarité auprès de public ?					
123. Un programme d'actions est-il élaboré avec des parties prenantes ?					

45 -ICC - Pt7 : Investissement dans la société : Assurer la pérennité d'une entreprise demande une stratégie à long terme, mais également de se doter d'un plan d'investissement, matériel et immatériel, pour rester compétitif et créer la valeur de demain. Le capital immatériel et les performances globales (environnementales, sociales..) des entreprises sont de plus en plus surveillées par les investisseurs et les banquiers. Ils s'accordent à considérer que la valeur marchande de l'entreprise se limite de moins en moins à sa valeur comptable (bilan financier) et qu'il convient de tenir compte du capital immatériel.

	Existe et en application	En voie d'application	En projet	Ne fait pas partie des priorités de l'entreprise	Non réponse
124. L'entreprise élabore les projets d'investissement productifs en matière de RSE					
125. l'entreprise évalue-t-elle la performance environnementale, sociale et économique de chacun de ses projets d'investissement ?					

Enquête scientifique

Nous vous invitons cordialement à remplir ce guide d'entretien anonyme dans le cadre de la réalisation d'un projet de recherche qui traite les pratiques de la RSE en Algérie.

Annexe 2

Guide d'entretien sur les pratiques RSE en Algérie

A. Présentation de l'entreprise

Nom de l'entreprise : _____
Structure juridique _____
Adresse siège social :
N° _____ Rue _____ CP _____
Localité _____
Nom de la personne _____ sexe _____ fonction _____

1. « Quel est le niveau d'importance et d'existence des pratiques RSE dans votre entreprise pour chaque question centrale. »

Domaine de la gouvernance

Domaine juridique, réglementaire de respect des droit de l'homme

Domaine des relations de travail et des conditions de travail

Domaine de l'environnement, l'écosystème et ressources naturelles

Domaine des loyautés des pratiques des affaires et rapport avec les parties prenantes

Domaine relatif aux relations avec les clients et les consommateurs

Domaine de réflexions aux relations avec les territoires.

2. « Quelles sont les difficultés que vous rencontrés dans la mise en place de la RSE ?

Annexe 3

Corrélations Gouvernance et ces domaine d'action		Gouvernance de l'organisation
Principes, vision et valeurs	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,654** ,000
Structure de prise de décision	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,799** ,000
Intégration de la RS dans la stratégie	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,763** ,000
Identification des réglementations	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,639** ,000
Relation avec les Parties Prenantes	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,912** ,000
Politiques d'Achat et déploiement de la Responsabilité Sociétale	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,599** ,000
Surveillance et amélioration des performances de l'entreprise	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,860** ,000
Communication (Recevabilité et transparence)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,794** ,000

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations Droit de l'homme et ces domaines d'action		
Obligation de vigilance	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,868** ,000
Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,569** ,000
Prévention de la complicité	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,578** ,000
Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,804** ,000
Les questions d'équité et de discrimination	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,770** ,000
Droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,802** ,000

Droits fondamentaux au travail	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,797** ,000
--------------------------------	---	----------------

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Il ressort du tableau que les questions de l'axe droit de l'homme ont atteint un coefficient de corrélation (Pearson) acceptable et sont donc cohérentes avec leur orientation.

Corrélations Relation et condition de travail et ces domaines d'action		
Emploi et relations employeur – employé	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,701** ,000
Conditions de travail et protection sociale	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,719** ,000
Dialogue social	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,720** ,000
Santé et sécurité au travail	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,758** ,000
Développement du capital humain	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,641** ,000

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations Environnement et ces domaines d'actions		L'environnement
Intégration et promotion des principes environnementaux	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,821** ,000
Prévention des pollutions	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,708** ,000
Utilisation durable des ressources	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,842** ,000
Atténuation des changements climatiques et adaptation	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,829** ,000
Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,863** ,000

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations Loyautés des pratiques et ces domaine d'action

		Loyauté des pratiques
Lutte contre la corruption	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,295 ,090
Engagement politique responsable	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,498** ,003
Concurrence loyale	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,197 ,265
Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,830** ,000
Respects des droits de propriété	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,790** ,000

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations Consommateur et ces domaines d'actions		Le Consommateurs
Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,257 ,142
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,833** ,000
Consommation durable	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,708** ,000
Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,102 ,567
Protection des données et de la vie privée des consommateurs	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,102 ,567

Accès aux services essentiels	Corrélation de Pearson	,904**
	Sig. (bilatérale)	,000
Education et sensibilisation	Corrélation de Pearson	-,324
	Sig. (bilatérale)	,062
Corrélations communautés et développement local avec ces domaine d'action		Communautés e développement local
Implication auprès des communautés	Corrélation de Pearson	,188
	Sig. (bilatérale)	,286
Education et culture	Corrélation de Pearson	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000
Création d'emplois et développement des compétences	Corrélation de Pearson	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000
Développement des technologies et accès à la technologie	Corrélation de Pearson	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000
Création de richesses et de revenu	Corrélation de Pearson	,390*
	Sig. (bilatérale)	,023
La santé	Corrélation de Pearson	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000
Solidarité	Corrélation de Pearson	,523**
	Sig. (bilatérale)	,002
Investissement dans la société	Corrélation de Pearson	,406*
	Sig. (bilatérale)	,017

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Analyse selon le statut juridique

Gouvernance de l'organisation	Statut juridique				Total
	EURL	SARL	SPA	SNC	
Effectif	3	16	14	1	34
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)	Décision		
khi-deux de Pearson	52,518 ^a	,532	Il n y a pas relation		

Droits de l'Homme	Statut juridique				Total
	EURL	SARL	SPA	SNC	
Effectif	3	16	14	1	34
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)		Décision	
khi-deux de Pearson	39,043 ^a	,335		Il n y a pas relation	

Relations et conditions de travail	Statut juridique				Total
	EURL	SARL	SPA	SNC	
Effectif	3	16	14	1	34
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)		Décision	
khi-deux de Pearson	47,592 ^a	,009		Il y a relation	

L'environnement	Statut juridique				Total
	EURL	SARL	SPA	SNC	
Effectif	3	16	14	1	34
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)		Décision	
khi-deux de Pearson	19,495 ^a	,929		Il n y a pas relation	

Loyauté des pratiques	Statut juridique				Total
	EURL	SARL	SPA	SNC	
Effectif	3	16	14	1	34
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)		Décision	
khi-deux de Pearson	24,170 ^a	,934		Il n y a pas relation	

Le Consommateurs	Statut juridique				Total
	EURL	SARL	SPA	SNC	
Effectif	3	16	14	1	34
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)		Décision	
khi-deux de Pearson	14,678 ^a	,930		Il n y a pas relation	

Communautés et développement local	Statut juridique				Total
	EURL	SARL	SPA	SNC	
Effectif	3	16	14	1	34
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)		Décision	
khi-deux de Pearson	15,760 ^a	,609		Il n y a pas relation	

Analyse selon le critère de la nature de produit

Gouvernance de l'organisation	Produits				
	Boissons non alcoolisés	Farines et semoules de céréales, Pâtes alimentaires, Eaux	Beurres, confitures, Fruits préparés, Légumes par type de conditionnement	Fromages et Lait	Biscuits et biscottes, friandises
Effectif	10	6	8	8	2
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)		Commentaire	
khi-deux de Pearson	68,897 ^a	,582		Il n y a pas relation	

Droits de l'Homme * Produits

Droits de l'Homme	Produits				
	Boissons non alcoolisés	Farines et semoules de céréales, Pâtes alimentaires, Eaux	Beurres, confitures, Fruits préparés, Légumes par type de conditionnement	Fromages et Lait	Biscuits et biscottes, friandises
Effectif	10	6	8	8	2

Tests du khi-deux

	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)	commentaire
khi-deux de Pearson	41,390 ^a	,739	Il n y a pas relation

Relations et conditions de travail * Produits

Relations et conditions de travail	Produits				
	Boissons non alcoolisés	Farines et semoules de céréales, Pâtes alimentaires, Eaux	Beurres, confitures, Fruits préparés, Légumes par type de conditionnement	Fromages et Lait	Biscuits et biscottes, friandises
Effectif	10	6	8	8	2

Tests du khi-deux

	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)	Décision
khi-deux de Pearson	41,131 ^a	,256	Il n y a pas relation

L'environnement * Produits

L'environnement	Produits				
	Boissons non alcoolisés	Farines et semoules de céréales, Pâtes alimentaires, Eaux	Beurres, confitures, Fruits préparés, Légumes par type de conditionnement	Fromages et Lait	Biscuits et biscottes, friandises
Effectif	10	6	8	8	2

Tests du khi-deux

	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)	Décision
khi-deux de Pearson	44,368 ^a	,293	Il n y a pas relation

Loyauté des pratiques * Produits

Loyauté des pratiques	Boissons non alcoolisés	Farines et semoules de céréales, Pâtes alimentaires, Eaux	Beurres, confitures, Fruits préparés, Légumes par type de conditionnement	Fromages et Lait	Biscuits et biscottes, friandises
Effectif	10	6	8	8	2
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)		Décision	
khi-deux de Pearson	51,508 ^a	,338		Il n y a pas relation	

Le Consommateurs* Produits

Le Consommateurs	Produits				
	Boissons non alcoolisés	Farines et semoules de céréales, Pâtes alimentaires, Eaux	Beurres, confitures, Fruits préparés, Légumes par type de conditionnement	Fromages et Lait	Biscuits et biscottes, friandises
Effectif	10	6	8	8	2
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)		Décision	
khi-deux de Pearson	34,456 ^a	,351		Il n y a pas relation	

Communautés et développement local* Produits

Communautés et développement local	Produits				
	Boissons non alcoolisés	Farines et semoules de céréales, Pâtes alimentaires, Eaux	Beurres, confitures, Fruits préparés, Légumes par type de conditionnement	Fromages et Lait	Biscuits et biscottes, friandises
Effectif	10	6	8	8	2
Tests du khi-deux					
	Valeur	Sig. approx. (bilatérale)		Décision	
khi-deux de Pearson	33,795 ^a	,088		Il n y a pas relation	

B. Réflexion sur les Domaines d'Action

1. La Gouvernance

1.1.Principes, vision et valeurs

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau importance	Niveau d'existence
L'entreprise a-t-elle identifiée ses valeurs ?	3,88	,327	,000	1	Fort
Sont-elles partagées par l'ensemble des collaborateurs ?	3,62	,551	,000	2	Fort
La démarche RSE de l'entreprise est-elle déterminée ?	2,71	,871	,178	4	Moyen
La direction de l'entreprise est-elle impliquée dans la démarche RSE ?	3,09	1,264	,011	3	Fort
Principes, vision et valeurs	3,3235	,50576	,000	/	fort

1.2.Structure de prise de décision

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Les parties PP externes et interne sont-elles associées aux prises de décision ?	3,15	,925	,000	5	Fort
existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de Santé	3,74	,448	,000	2	Fort
existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de Sécurité	3,76	,431	,000	1	Fort
existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de l'Environnement	3,56	1,021	,000	3	Fort
existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de Ressources Humaines	3,56	,705	,000	3	Fort
existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de Responsabilité sociétale	3,35	,849	,000	4	Fort
Structure de prise de décision	3,5196	,39305	,000		Fort

1.3. Intégration de la RS dans la stratégie

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Le personnel de l'entreprise sont-ils impliqués dans la vie de l'entreprise ?	3,79	,729	,000	1	Fort
l'entreprise met-elle en place des moyens pour motiver son personnel ?	3,32	1,065	,000	2	Ford
le personnel participe-t-il à l'élaboration de la stratégie	2,18	1,314	,160	4	Moyen
Intégration de la RS dans la stratégie	3,0980	,63314	,000	3	Ford

1.4. Identification des réglementations

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Avez-vous mis en place un dispositif de veille réglementaire ? au niveau national et international	3,65	,734	,000	1	Ford
L'entreprise assure-t-elle le respect de la réglementions en faveur de la RSE	2,76	1,458	,297	2	Moyen
Veillé vous a la conformité réglementaire de vous fournisseurs	2,12	1,452	,134	4	Moyen
Avez-vous des produits sous label (agriculture biologique,...) ?	1,56	1,078	,000	5	Faible
Identification des réglementations	2,5221	,82885	,878	3	Moyen

1.5.Relation avec les Parties Prenantes

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise cherche-t-elle à identifier les acteurs qui sont intéressés à son activité (directement ou indirectement) ?	3,26	,828	,000	2	Ford
l'entreprise assure-t-elle la transparence dans ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes ?	3,74	,666	,000	1	Ford
L'entreprise recueille-t-elle les attentes des PP ?	3,38	,985	,000	4	Ford
les attentes des parties prenantes sont-elles prises en compte dans la stratégie de l'entreprise ?	3,38	,853	,000	4	Ford
l'entreprise encourage-t-elle ses parties prenantes à s'engager dans une démarche RSE	3,26	,864	,000	5	Ford
Relation avec les Parties Prenantes	3,4059	,51987	,000	3	Ford

1.6.Politiques d'Achat et déploiement de la Responsabilité Sociétale

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise déploie-t-elle sa stratégie à tous les niveaux (politique, méthodes, outils, système de management...)?	3,47	,662	,000	1	Ford
	3,47	,929	,000	1	Ford
	2,94	1,127	,029	3	Ford
L'entreprise a-t-elle rédigé une charte "achats responsables" ?	2,50	1,261	1,000	4	Moyen

Politiques d'Achat et déploiement de la Responsabilité Sociétale	3,0956	,74370	,000	2	Fort
--	--------	--------	------	---	------

1.7.Surveillance et amélioration des performances de l'entreprise

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise assure-t-elle le pilotage de ses performances	3,35	,981	,000	3	Fort
parties prenantes jouent-elle un rôle dans la revue des performances de l'entreprise	3,35	,917	,000	3	Fort
en matière de responsabilité sociétale					
les axes et les leviers de pérennisation de l'entreprise	3,59	,783	,000	1	Fort
existe-t-il au sein de l'entreprise					
Surveillance et amélioration des performances de l'entreprise	3,4314	,73181	,000	2	Fort

1.8.Communication (Recevabilité et transparence)

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise identifie-t-elle les canaux de communication et la nature des informations, en fonction des différentes parties prenantes ?	2,97	,797	,002	2	Moyen
L'entreprise rendre compte auprès de ses parties prenantes ?	2,59	1,258	,685	5	Moyen
L'entreprise pratique-t-elle une Communication transparente des données économiques, environnementales et sociales ?	3,00	,985	,006	1	Fort

Les PP sont-elles impliquées dans le contenu des messages ou leur validation?	2,65	,981	,388	4	Moyen
Communication (Recevabilité et transparence)	2,8015	,78523	,032	3	Fort

Synthèse que la question de la Gouvernance

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Principes, vision et valeurs	3,3235	,50576	,000	2	Fort
Structure de prise de décision	3,5196	,39305	,000	1	Fort
Intégration de la RS dans la stratégie	3,0980	,63314	,000	6	Fort
Identification des réglementations	2,5221	,82885	,878		Moyen
Relation avec les Parties Prenantes	3,4059	,51987	,000	4	Fort
Politiques d'Achat et déploiement de la Responsabilité Sociétale	3,0956	,74370	,000	7	Fort
Surveillance et amélioration des performances de l'entreprise	3,4314	,73181	,000	3	Fort
Communication (Recevabilité et transparence)	2,8015	,78523	,032	8	Fort
Gouvernance de l'organisation	3,1497	,47893	,000	5	Fort

2. Droits de l'Homme

2.1.Obligation de vigilance

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
les droits de l'Homme sont-ils respectés sur toute sa chaîne de valeur des activités de l'entreprise ?	3,18	1,167	,002	1	Fort
Obligation de vigilance	3,1765	1,16698	,002	2	Fort

2.2.Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise identifie-t-elle les situations "à risque" en termes de respect des droits de l'Homme ?	2,91	1,215	,057	4	Moyen
Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme	2,9118	1,21525	,057	3	Moyen

2.3.Prévention de la complicité

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise s'assure-t-elle qu'elle ne se rend pas complice d'atteinte aux droits de l'Homme tout au long de sa chaîne de valeur ?	2,94	1,153	,033	2	Fort
Prévention de la complicité	2,9412	1,15316	,033	1	Fort

2.4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise s'organise-t-elle pour permettre à ses parties prenantes de dénoncer et/ou mettre en évidence une situation de violation des droits de l'Homme	2,82	1,141	,108	2	Moyen
Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	2,8235	1,14072	,108	1	Moyen

2.5. Les questions d'équité et de discrimination

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
L'entreprise tente-t-elle de proscrire les motifs illégitimes de discrimination dans le cadre de ses activités ou de celles de ses partenaires	2,85	1,209	,098	2	Moyen
Les questions d'équité et de discrimination	2,8529	1,20937	,098	1	Moyen

2.6. Droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise garantit-elle le respect des droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels de ses parties prenantes, et tout particulièrement de ses employés ?	2,71	1,194	,322	1	Moyen
Droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels	2,7059	1,19416	,322	2	Moyen

2.7.Droits fondamentaux au travail

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise se préoccupe-t-elle du respect des droits fondamentaux au travail ?	2,65	1,152	,462	1	Moyen
Droits fondamentaux au travail	2,6471	1,15161	,462	2	Moyen

CONCLUSION DROIT DE L'HOMME

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Obligation de vigilance	3,1765	1,16698	,002	1	Fort
Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme	2,9118	1,21525	,057	3	Moyen
Prévention de la complicité	2,9412	1,15316	,033	2	Fort
Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	2,8235	1,14072	,108	6	Moyen
Les questions d'équité et de discrimination	2,8529	1,20937	,098	5	Moyen
Droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels	2,7059	1,19416	,322	7	Moyen
Droits fondamentaux au travail	2,6471	1,15161	,462	8	Moyen
Droits de l'Homme	2,8655	,87070	,020	4	Fort

3. Relations et conditions de travail

3.1. Emploi et relations employeur – employé

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise s'assure-t-elle que tout le travail effectué pour son compte est réalisé par des femmes et des hommes qui sont reconnus juridiquement comme employés ou travaillant indépendant ?	3,91	,514	,000	2	Fort
les différentes législations relatives au droit du travail et au respect des données personnelles sont appliquées?	3,97	,171	,000	1	Fort
offrez-vous des avantages à vos salariés ? Est-ce qu'une partie des bénéfices est reversée aux salariés ?	3,62	,985	,000	4	Fort
avez-vous mis en place une politique salariale pour motiver vos salariés ?	3,62	,985	,000	4	Fort
Emploi et relations employeur – employé	3,7794	,53924	,000	3	Fort

3.2. Conditions de travail et protection sociale

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise s'assure-t-elle que les conditions de travail sont conformes à la législation ?	3,97	,171	,000	1	Fort
le personnel est-il associé dans les décisions liées aux conditions de travail (horaires, congés, repos, constitution d'équipe...)	3,85	,359	,000	4	Fort
l'entreprise assure-t-elle des conditions de travail et un climat de qualité ?	3,85	,359	,000	4	Fort
l'entreprise contribue-t-elle à la protection sociale de ses salarié	3,94	,239	,000	2	Fort
Conditions de travail et protection sociale	3,9044	,23040	,000	3	Fort

3.3. Dialogue social

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
le personnel de l'entreprise est-il impliqué dans la détermination de la stratégie/politique générale/objectifs généraux de l'entreprise ?	3,53	,662	,000	3	Fort
Le personnel participe-t-il aux prises de décisions concernant les points de responsabilité sociétale ?	3,18	1,029	,001	4	Fort
l'entreprise met-elle en place des moyens pour motiver son personnel ?	3,88	,537	,000	1	Fort
Existe-t-il des instances représentatives du personne	3,88	,537	,000	1	Fort
Dialogue social	3,6176	,59745	,000	2	Fort

3.4.Santé et sécurité au travail

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
L'entreprise réalise-t-elle l'analyse des risques hygiène, santé et sécurité de ses activités, notamment du fait des dangers que font courir les équipements, processus et substances chimiques ?	3,88	,537	,000	5	Fort
l'entreprise s'assure-t-elle que les conditions de travail soient conformes à la législation	3,91	,379	,000	4	Fort
les salariés et les intervenants extérieurs sont-ils sensibilisés aux risques et aux moyens de protection à leur disposition ?	3,94	,343	,000	3	Fort
Quelles actions sont menées dans l'entreprise pour répondre aux risques identifiés et les prévenir ? Quels sont les indicateurs en place sur cette thématique	3,97	,171	,000	1	Fort
Santé et sécurité au travail	3,9265	,32292	,000	2	Fort

3.5.Développement du capital humain

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
entreprise contribue à faire évoluer les compétences et l'employabilité (recrutement, formation, évolution, départs...) de ses salariés ?	3,74	,864	,000	3	Fort
Les salariés dans votre entreprise sont-ils sollicités dans leur choix de formation ?	3,79	,729	,000	1	Fort
Votre entreprise a-t-elle mis en place une gestion prévisionnelle de l'emploi	3,47	1,161	,000	3	Fort
Développement du capital humain	3,6667	,76541	,000	2	Fort

CONCLUSION Relations et conditions de travail
Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Emploi et relations employeur – employé	3,7794	,53924	,000	3	Fort
Conditions de travail et protection sociale	3,9044	,23040	,000	2	Fort
Dialogue social	3,6176	,59745	,000	6	Fort
Santé et sécurité au travail	3,9265	,32292	,000	1	Fort
Développement du capital humain	3,6667	,76541	,000	5	Fort
Relations et conditions de travail	3,7789	,34187	,000	4	Fort

4. L'environnement

4.1. Intégration et promotion des principes environnementaux

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Ya-t-il des principes et valeurs environnementaux mis en œuvre et défendus par l'entreprise ?	3,71	,871	,000	1	Fort
L'entreprise a-t-elle mis en place un système de management de l'environnement (analyse des impacts, informations des salariés, suivi des réglementations, définition d'objectif...)	3,53	,896	,000	3	Fort
Intégration et promotion des principes environnementaux	3,6176	,86216	,000	2	Fort

4.2. Prévention des pollutions

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise a-t-elle identifié les aspects et impacts de ses activités sur l'environnement, notamment ses sources potentielles de pollutions : eaux usées et pluviales, air, sols, nuisances sonores et olfactives, déchets...?	3,71	,676	,000	1	Fort
L'entreprise a-t-elle mis en place une approche intégrée des risques ?	3,56	,824	,000	2	Fort
Quelles sont les différentes pollutions générées par les activités de l'entreprise ? Existe-t-il que l'entreprise a connaissance de la réglementation pour les différents types de pollutions	2,74	1,310	,303	5	Moyen
Quels moyens l'entreprise a-t-elle à sa disposition pour minimiser les pollutions les plus significatives ?	2,59	1,209	,673	6	Moyen
l'entreprise sensibilise ses salariés à la prévention de ces pollutions	2,12	,977	,029	7	Faible
existe-t-il un dispositif pour assurer la veille sur les risques identifiés ? et les types d'actions mis en œuvre pour les maîtriser	3,18	1,314	,005	3	Fort
Prévention des pollutions	2,9804	,66257	,000	4	Fort

4.3. Utilisation durable des ressources

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise s'assure-t-elle de l'optimisation des ressources qu'elle utilise sur tout le cycle de vie de ses activités : rendement de l'utilisation des matières première, rendement énergétique conservation de l'eau autres ressources?	3,53	,861	,000	3	Fort
l'entreprise oriente-t-elle ses choix pour favoriser les ressources renouvelables ?	3,56	,824	,000	2	Fort
L'entreprise prend-elle en compte l'utilisation des ressources lors de la conception de ses produits	2,94	1,324	,061	5	Moyen
l'entreprise utilise-t-elle la ressource eau : mesures, suivi, actions de réduction, circuits fermés, etc. ? Quels sont les moyens mis en œuvre pour suivre et optimiser les consommations énergétiques ? Les postes de fortes consommations sont-ils identifiées	3,68	,912	,000	1	Fort
Utilisation durable des ressources	3,4265	,83831	,000	4	Fort

4.4. Atténuation des changements climatiques et adaptation

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise mesure-t-elle ses rejets de gaz à effet de serre : chaudières, processus, véhicules, achats de matières... ?	3,12	1,387	,014	5	Fort
L'entreprise a-t-elle un plan de réduction des émissions revu chaque année	3,26	1,136	,000	4	Fort
existe-t-il des actions pour réduire son impact ?	3,65	,774	,000	1	Fort
L'entreprise s'est-elle fixé des objectifs pour réduire l'impact des transports en termes de GES ?	3,41	,821	,000	3	Fort
Atténuation des changements climatiques et adaptation	3,3603	,89652	,000	2	Fort

4.5. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise prend-elle en compte le respect des espèces végétales et animales locales sur toute sa chaîne de valeur, et en particulier sur les zones où elle opère ?	3,38	1,045	,000	2	Fort
L'entreprise privilégie-t-elle des produits / matières premières disposant de label (AB, MSC, RSPO...) ?	2,94	1,254	,048	5	Moyen

L'entreprise travaille-t-elle en partenariat avec les acteurs de la chaîne de valeur, en particulier les agriculteurs, pour mettre en œuvre les bonnes pratiques ?	3,41	,892	,000	1	Fort
L'entreprise participe-t-elle à des actions locales ou internationales de préservation et restauration de la biodiversité ?	3,03	1,243	,018	4	Fort
Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	3,1912	,85071	,000	3	Fort

Synthèses sur la question centrale Environnement Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Intégration et promotion des principes environnementaux	3,6176	,86216	,000	1	Fort
Prévention des pollutions	2,9804	,66257	,000	6	Moyen
Utilisation durable des ressources	3,4265	,83831	,000		Fort
Atténuation des changements climatiques et adaptation	3,3603	,89652	,000	2	Fort
Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	3,1912	,85071	,000	5	fort
L'environnement	3,3152	,67205	,000	3	Fort

5. Loyauté des pratiques

5.1. Lutte contre la corruption

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
L'entreprise identifie-t-elle les risques de corruption et les politiques et pratiques pour lutter contre ?	3,82	,576	,000	3	Fort
L'entreprise respecte-t-elle les dispositions réglementaires en matière de droits à la concurrence ?	3,97	,171	,000	1	Fort
Lutte contre la corruption	3,8971	,36472	,000	2	Fort

5.2. Engagement politique responsable

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
L'entreprise s'implique-t-elle auprès de la représentation politique au niveau local, national, international	2,32	1,512	,501	5	Moyen
L'entreprise garantit-elle la conformité des produits qu'elle commercialise ?	3,79	,592	,000	2	Fort
Quelles sont les actions mises en place par l'entreprise pour s'assurer que les acteurs de sa chaîne de valeur sont éthiques et loyaux ?	3,71	,629	,000	3	Fort
L'entreprise veille au partage juste et équitable de ses bénéfices ?	3,76	,606	,000	1	Fort
Engagement politique responsable	3,3971	,63101	,000	4	Fort

5.3. Concurrence loyale

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise identifie-t-elle ses risques de pratiques anticoncurrentielles ?	3,71	,462	,000	3	Fort
l'entreprise dispose-t-elle des procédures pour éviter toutes pratiques anticoncurrentielles	3,74	,448	,000	1	Fort
Concurrence loyale	3,7206	,44706	,000	2	Fort

5.4. Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise identifie-t-elle et développe-t-elle sa sphère d'influence ?	2,85	1,480	,174	1	Moyen
Quelles sont les actions mises en place par l'entreprise pour s'assurer que les acteurs de sa chaîne de valeur sont éthiques et loyaux	2,26	1,024	,190	3	Moyen
Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	2,5588	1,24781	,785	2	Moyen

5.5. Respects des droits de propriété

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
L'entreprise identifie-t-elle ses activités et sujets concernés par le respect des droits de propriété ?	2,00	1,393	,044	3	Faible
l'entreprise respecte la réglementation relative au droit de la propriété intellectuelle ?	2,03	1,425	,063	1	Moyen
Respects des droits de propriété	2,0147	1,40608	,052	2	Moyen

Loyauté des pratiques

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
Lutte contre la corruption	3,8971	,36472	,000	1	Fort
Engagement politique responsable	3,3971	,63101	,000	3	Fort
Concurrence loyale	3,7206	,44706	,000	2	Fort
Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	2,5588	1,24781	,785	5	Moyen
Respects des droits de propriété	2,0147	1,40608	,052	6	Moyen
Loyauté des pratiques	3,1176	,53142	,000	4	Fort

6. Le Consommateurs

6.1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise fournit-elle les informations relatives à ses activités, ses produits ou ses services, qui aident le consommateur dans son choix ?	3,59	1,019	,000	1	Fort
l'entreprise s'assure-t-elle de réaliser un marketing et de communiquer des informations ayant un aspect loyal, complet et non fallacieux ?	3,53	1,080	,000	4	Fort

l'entreprise promeut-elle l'éducation des consommateurs au sujet de l'impact de leur choix sur leur santé, l'environnement mais également au niveau social ?	3,56	1,021	,000	2	Fort
Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	3,5588	1,03384	,000	3	Fort

6.2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise s'assure-t-elle et donne-t-elle la garantie de fournir des produits et services sûrs pour la santé et de la sécurité des consommateurs, lors de leur utilisation, y compris l'assemblage et l'entretien ?	3,94	,239	,000	1	Fort
l'entreprise identifie-t-elle les consommateurs vulnérables au regard des risques relatifs à la santé ?	3,38	,493	,000	2	Fort
Quelles sont les procédures / système de management pour assurer la sécurité des aliments tout au long de la chaîne de valeur ?	2,15	1,480	,174		Moyen
quelles sont les actions menées par l'entreprise pour améliorer la qualité de ses produits au niveau nutritionnel	3,21	,410	,000	3	Fort
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	3,1691	,56314	,000	4	Fort

6.3. Consommation durable

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise promeut-elle l'éducation des consommateurs pour les informer sur les impacts que leurs choix style de vie génèrent sur leur bien-être et sur l'environnement ?	3,03	,171	,000	1	Fort
L'entreprise est-elle engagée dans un programme visant à garantir aux consommateurs une alimentation durable	1,62	1,231	,000	5	Faible
Quelles sont les actions menées par l'entreprise pour réduire l'impact de ses produits ? sur quelles thématiques (environnementales, nutritionnelles, sociales, gaspillage) ?	1,68	1,249	,001	3	Faible
Quelles sont les actions menées par l'entreprise pour encourager les consommateurs à consommer des produits de mode de consommation plus durable	1,65	1,203	,000	4	Faible
Consommation durable	1,9926	,91595	,003	2	Faible

6.4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise assure-t-elle l'assistance et le service après-vente ?	3,97	,171	,000	2	Fort
Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	3,9706	,17150	,000	1	Fort

6.5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise recueille-t-elle et utilise-t-elle les données personnelles des consommateurs ?	3,97	,171	,000	2	Fort
Protection des données et de la vie privée des consommateurs	3,9706	,17150	,000	1	Fort

6.6. Accès aux services essentiels

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
l'entreprise contribue-t-elle au respect du droit à l'accès à ces produits et services essentiels ?	2,24	1,499	,311	1	Moyen
Accès aux services essentiels	2,2353	1,49866	,311	2	Moyen

6.7. Education et sensibilisation

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart type	Sig. (bilatéral)	Niveau d'importance	Niveau d'existence
la santé et la sécurité	2,15	1,480	,174	7	Moyen
les informations relatives à la législation et aux réglementations appropriées, moyens d'obtenir réparation et agences et organisations de protection des consommateurs	3,62	,652	,000	1	Fort
l'étiquetage des produits et services ainsi que les informations fournies dans les manuels et instructions ;	3,44	1,160	,000	3	Fort
les informations relatives aux poids et mesures, aux prix, à la qualité, aux conditions de crédit et à la disponibilité des services essentiels	3,47	1,161	,000	2	Fort
les produits financiers et produits d'investissement	1,15	,610	,000	9	Faible
La protection de l'environnement, une utilisation efficace des matières, de l'énergie et de l'eau	2,79	1,008	,098	4	Moyen
une consommation durable ; une mise au rebut adéquate des emballages, déchets et produits	1,62	1,231	,000	8	Faible
	2,26	1,024	,190	6	Moyen
Education et sensibilisation	2,5625	,53234	,498	5	Moyen

Liste des Schémas

Schéma 1 : Le modèle de Preston et Post.....	44
Schéma 2 : La toile socio-institutionnelle : les forces inductrices de l'action écologique ..	55
Schéma 3 : effet Boomerang.....	78
Schéma 4 : La décomposition de la performance globale.....	77
Schéma 5 : le Rôle des indicateurs de la RSE.....	80
Schéma 6 : Les normalisations des pratiques de la RSE.....	86
Schéma 7 : Schématisation du programme RS-MENA.....	108
Schéma 8: Evolution des préoccupations environnementales en Algérie.....	110
Schéma 9 : Architecture de questionnaire.....	150
Schéma 10 : Critères de choix des cas à étudier (PME, Grande entreprise, filiale d'entreprise étrangère).....	151
Schéma 11 : Les 7 questions centrales de la Norme ISO 26000 : 2010.....	155

Liste des figures

Figure 1 : Synthèse de paradigme Churchill 1979.....	17
Figure 2 : Présentation de la démarche de recherche.....	21
Figure 3 : Les axes de délimitation du devoir de responsabilité sociale des entreprises...40	
Figure 4 : Les intérêts divergeant des parties prenantes.....	51
Figure 5 : Le processus d'institutionnalisation de la RSE.....	56
Figure 6 : Perceptions managériales de la RSE et pratiques de la RSE.....	60
Figure 7 : La RSE en tant qu'ensemble d'éléments implicite et explicite.....	65
Figure 8 : Cadre d'analyse intégrative de la RSE « recontextualisée100	
Figure 9 : Émissions de CO2 en Algérie (tonnes métriques par habitant).....117	
Figure 10 : Evolution du comportement environnemental118	
Figure 11 : Dimension de la RSE dans la chaîne alimentaire.....140	

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les attentes des parties prenantes selon les trois piliers de la RSE.....	52
Tableau 2 : Les principales motivations à l'adoption de démarches RSE.....	58
Tableau 3 : Typologie des comportements stratégiques RSE selon Capron et Lanoizelée..	62
Tableau 4 : Les outils actuels d'évaluation de la performance globale.....	81
Tableau 5 : Arguments pour et contre la RSE.....	94
Tableau 6 : Extrait de la situation de l'environnement en Algérie.....	115
Tableau 8 : Liste des entreprises pilotes de programme RS MENA.....	122
Tableau 9 : Nombre d'entreprises certifiées ISO 9001,14001, 22000 en Algérie.....	124
Tableau 10 : les principes et questions centrale de la Norme ISO 26000.....	153
Tableau 11 : procédures proposées par Churchill (1979).....	162
Tableau 12 : Structure du questionnaire (opérationnalisation de la RSE).....	160
tableau 13 : déroulement des entretiens.....	166
Tableau 14 : Récapitulatif de l'engagement responsable des entreprises prospectées.....	168
Tableau 15 : Résultat de test de fiabilité.....	175
Tableau 16 : Etude des caractéristiques de l'échantillon.....	175
Tableau 17 : Connaissance de la notion de RSE.....	176
Tableau 18 : Degré de connaissance des instruments RSE.....	177
Tableau 19 : Les origines de la politique RSE menée par les entreprises.....	178
Tableau 20 : La RSE dans le secteur agroalimentaire.....	179
Tableau 21 : la comparaison à savoir le critère de la taille de l'entreprise.....	180
Tableau 22 : Analyse Anova pour les trois groupes.....	183
Tableau 23 : Comparaison selon le critère de l'ouverture à l'internationale.....	181
Tableau 24 : Comparaison selon le critère de la région.....	185
Tableau 25 : Comparaison selon le statut juridique.....	186
Tableau 26 : Comparaison selon la nature de produits.....	187

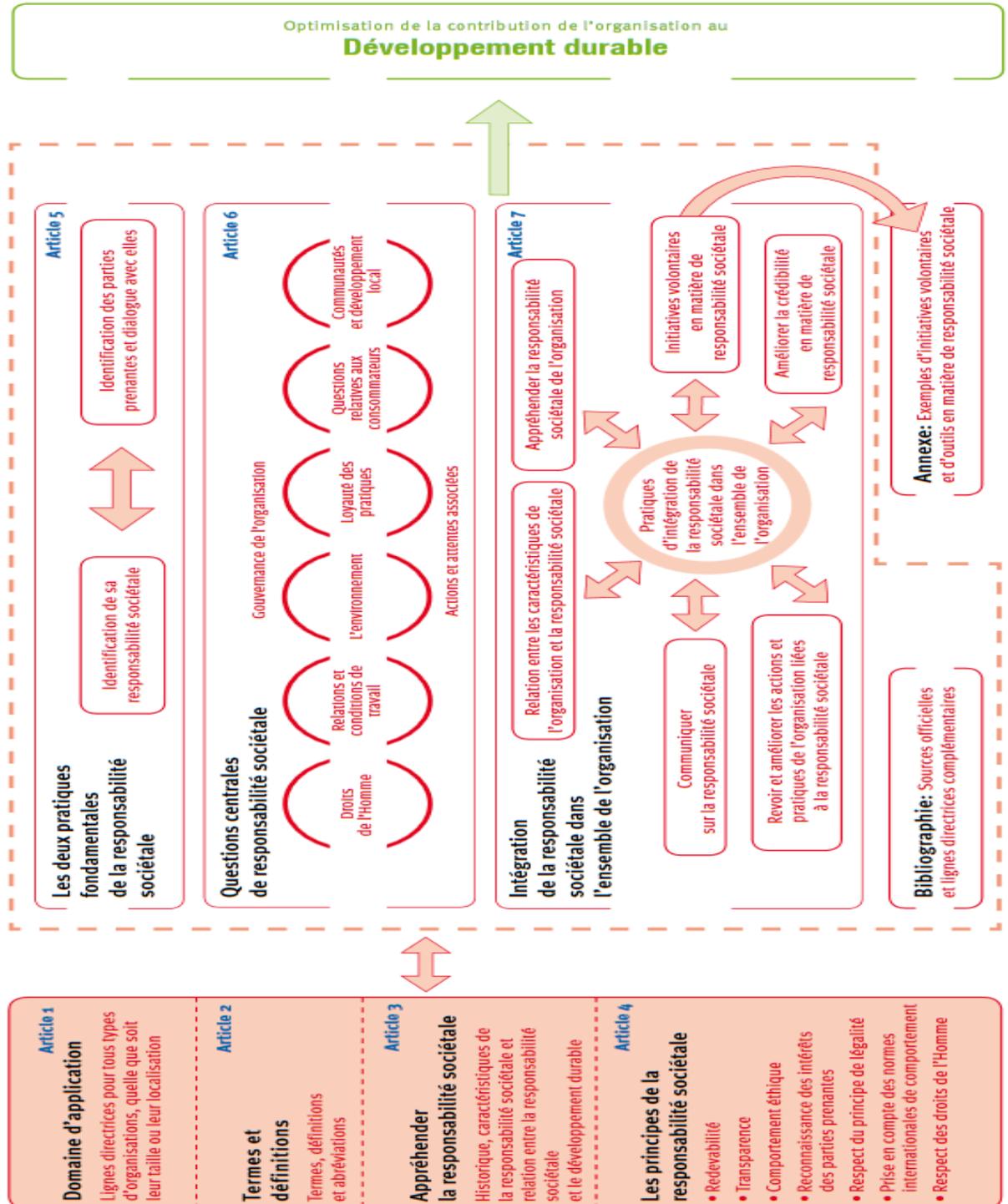
Architecture d'ISO 26000

Titre de l'article	N° de l'article	Description du contenu de l'article
Domaine d'application	Article 1	Il définit le domaine d'application d'ISO 26000 et identifie certaines limites et exclusions.
Termes et définitions	Article 2	Il identifie et fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre de comprendre la responsabilité sociétale et d'utiliser ISO 26000.
Appréhender la responsabilité sociétale	Article 3	Il décrit les facteurs et conditions importants qui ont eu une incidence sur le développement de la responsabilité sociétale et qui continuent à affecter son 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 d'ISO 26000, destinées aux petites/moyennes organisations
Principes de la responsabilité sociétale	Article 4	Il introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale
Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes	Article 5	Il 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
Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale	Article 6	Il explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale. Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociétale, les considérations et principes connexes ainsi que les actions et attentes associées.
Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Article 7	Il fournit des lignes directrices concernant la mise en oeuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut : la compréhension de la responsabilité sociétale d'une organisation, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, la communication en rapport avec la responsabilité sociétale, l'amélioration de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociétale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociétale
Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale	Annexe A	Elle présente une liste non exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs questions centrales, ou de l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation
Abréviations.	Annexe B	Elle contient les abréviations utilisées dans ISO 26000.
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 d'ISO 26000	

Source : www.iso.org

Vue d'ensemble d'ISO 26000

La figure ci-après présente une vue d'ensemble d'ISO 26000 afin de préciser les rapports existant entre les divers articles de la norme.



Liste des entreprises	wilaya	Statut juridique	Produits	Nombre d'employés
1. STAR FRUITS	Alger	SARL	Boissons non alcoolisés	40
2. Limonaderie MEIYA	Alger	EURL	Boissons non alcoolisées	40
3. VITA JUS	Alger	SARL	Jus de fruits	250
4. Groupe SIM - Semoulerie Industrielle de la Mitidja	Alger	SPA	Farines et semoules de céréales, Pâtes alimentaires, Eaux	500
5. NCA Rouiba	Alger	SPA	Boissons non alcoolisés	523
6. SABRI Agro Industries	Alger	SARL	Beurres, confitures, Fruits préparés, Légumes par type de conditionnement	49
7. FALAÏT, SARL	Alger	SARL	Fromages	250
8. Biscuiterie du Nord, Sarl	Alger	SARL	Biscuits et biscottes, friandises	49
9. Fromagerie BEL ALGERIE (filiale d'entreprise étrangère)	Alger	SPA	fromages	500
10. HODNA Lait	Alger	SARL	Laits, Fromages ,Yaourts, Boissons lactées	500
11. FRUITAL Coca cola Algérie (filiale d'entreprise étrangère)	Alger	SPA	Sodas, colas et boissons rafraîchissantes sans alcool	1200
12. MINORAL - Minoterie Nord Algérienne	Blida	SARL	Farines et semoules de céréales, aliments pour animaux	70
13. EL-WAFI	Blida	SARL	Biscuits, Friandises, produits pour la pâtisserie.	40
14. GIG - Groupe Industriel GOUMIDI, Spa	Blida	SPA	Laits, fromage, conditionnement de produits alimentaires	127
15. ERIAD Alger MOLITELL - Les Moulins du Tell	Blida	SPA	Farines et semoules de céréales, Pâtes alimentaires	1000
16. Moulin Blida	Blida	SPA	Productions de pâtes, farines	77
17. GCBG Groupe CHREA Boissons Gazeuses	Blida	SARL	Sodas, colas et boissons rafraîchissantes sans alcool	150
18. CONSERVERIE SIM	Blida	SPA	Fruits préparés, Légumes réparés, Bouillons, potages et extraits _Aliments pour la santé	2200
19. Cevital AGRO.	Bejaia	SPA	Sucre, margarine, huiles	2825
20. COGB Labelle	Bejaia	SPA	Margarine, huiles	515
21. Ifri	Bejaia	SARL	Eau, Boissons gazeuses	1200
22. Candia Tchén Lait (filiale d'entreprise étrangère)	Bejaia	SARL	Laits	500
23. Danone Djurdjura (filiale d'entreprises étrangères)	Bejaia	SPA	Eau, boisson gazeuse, jus fruités, huiles d'olive	908
24. SSG sommellerie soummam	Bejaia	SARL	Légumes séchés, farine et semoule, conditionnement de produits en poudre	268
25. Ramdy	Bejaia	SARL	Fromage, yogourt	277
26. Toudja	Bejaia	SARL	Jus de fruits, eaux, boissons gazeuses	67
27. Pasta Word	Bejaia	SARL	Fabrication des pâtes	67
28. Eurl l'email du grain d'or	Bejaia	EURL	Production de semoule-farine et dérivés	36

29. Almag	Bejaia	SARL	Huiles alimentaires, graisses alimentaires, levures alimentaires	87
30. Stars Limonadrie	Bejaia	EURL	Production de Boissons gazeuses	80
301. Cojek Eurl Elkseur	Bejaia	SPA	Jus, tomate conserve, confiture, mayonnaise	127
32. Fromagerie LAVALAIT	Bejaia	SNC	fromages	16
33. LAITERIE AMIZOUR	Bejaia	SPA	laits	17
34. UAB Bejaia	Bejaia	SPA	Aliments de bétails	66

RÉSUMÉ

Cette thèse se donne pour objectif de caractériser les pratiques RSE et d'évaluer le niveau d'engagement des entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie sur la base des différents variables qui mesure le concept. Peu de travaux étant consacrés à l'évaluation du niveau d'engagement RSE des entreprises dans les pays en voie de développement. L'objectif est de fournir un éclairage empirique des pratiques de RSE à l'œuvre dans la réalité du contexte d'un pays en voie de développement et de rareté d'informations sur la RSE dans ces pays. Cette étude, consacrée au cas des entreprises algériennes du secteur agroalimentaire, montre à partir d'une enquête de terrain, des méthodes d'analyse factoriels et de typologie appliquées aux données recueillies que globalement les entreprises agroalimentaires sont actives en matière d'engagement RSE, sur la plupart des dimensions de l'ISO 26000. Cependant, la pratique RSE est différenciée : les grandes entreprises locales et les filiales d'entreprises étrangères ont un niveau d'engagements plus forts que celui des PME. Les entreprises locales ont à niveau d'engagement similaire à celui des filiales d'entreprises étrangères. L'analyse met en évidence que la taille de l'entreprise et l'ouverture internationale sont des facteurs d'engagement intensif dans des pratiques RSE.

Mots clés : RSE, ISO 26000, Algérie, programme MENA, secteur agroalimentaire.

ABSTRACT

This thesis aims to characterize CSR practices and assess the companies' commitment levels, in the agri-food sector in Algeria on the basis of the various variables that measure the concept. Few studies are devoted to assessing CSR companies' commitment levels in developing countries. The objective is to provide empirical insights into CSR practices at work in developing countries and the scarcity of informations on CSR in these countries. This study is mainly dedicated to studying the Algerian companies in the agri-food sector, shows from a field survey, factorial analysis methods and typology applied to the data collected that agribusiness companies are active in terms of CSR commitment, on most dimensions of ISO 26000. However, the CSR practice levels are varied: large local companies and subsidiaries of foreign companies have a higher level of commitment than SMEs. Local businesses have similar levels of engagement with foreign affiliates. The analysis highlights that company size and international openness are an intrinsic factors that leads to an intensive engagement in CSR practices.

Keywords: CSR, ISO 26000, Algeria, MENA program, agro-food sector

JEL classification codes : L19, L29, M14, M21

المخلص

تهدف هذه الرسالة إلى وصف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتقييم مستوى التزام الشركات في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر على أساس مختلف المتغيرات التي تقيس المفهوم. عدد قليل من الدراسات التي تناولت مستوى التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية في الدول النامية. الهدف من هذه الدراسة هو توفير رؤى تجريبية حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في بلد نامي اين تقل فيها معلومات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات في هذه البلدان. توضح هذه الدراسة المطبقة علي حالة الشركات الجزائرية لقطاع الصناعات الغذائية، من خلال دراسة ميدانية واستعمال طرق تحليل العوامل المطبقة على البيانات التي تم جمعها. تبين ان شركات الصناعات الغذائية ملتزمة على معظم أبعاد ISO 26000 ؛ ومع ذلك، فإن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات متباينة: فالشركات المحلية الكبيرة والشركات التابعة للشركات الأجنبية لديها مستوى أعلى من الالتزام من الشركات الصغيرة والمتوسطة (PME). الشركات المحلية لديها مستويات مماثلة مع الشركات الأجنبية المنتسبة. يبرز التحليل أن حجم الشركة والانفتاح الدولي من العوامل المؤثرة او المساهمة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، ISO 26000، الجزائر، برنامج MENA، قطاع الصناعات الغذائية.