



République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère de  
l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Abderrahmane Mira – Bejaïa  
Faculté des Sciences économiques, commerciales et de gestion

# MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

**Essaie d'analyse de l'intégration des  
pratiques de la Responsabilité Sociale de  
l'Entreprise dans l'entreprise familiale :  
cas de Cevital**

**Réalisé par :**

**Mlle TOUCHANE Fatima**

**Mlle ZEBBOUDJI Salima**

**Encadré par :**

**Mme MOULAI Sabrina**

**2023-2024**

# Remerciement

En premier lieu nous tenons à remercier le bon Dieu pour la patience et la santé  
Qu'il nous a offertes tout au long de nos études, sa bienveillance ainsi que la  
volonté

De mener à bien ce travail

. Nous remercions également tous nos enseignants qui nous ont accompagnés  
durant notre parcours universitaire, pour le savoir qu'ils nous ont transmis, et  
aussi parce qu'ils nous ont appris à aimer  
la spécialité Entrepreneuriat.

En termes de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre  
promotrice Mme Moulai Sabrina qui nous a encadrées et conseillée tout au long  
de la préparation de ce mémoire, nous la remercions pour ses encouragements et  
tous les efforts qu'elle nous a consacré.

Un remerciement très chaleureux pour M'Zidelkhil Halim pour sa gentillesse, sa  
disponibilité et sa contribution à l'élaboration de ce travail.

Nous tenons à remercier également M'Mhenni Nasim pour tout le savoir et les  
conseils qu'il nous a donné et aussi pour ses critiques et ses propositions  
concernant l'amélioration de ce travail.

Nous avons le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de la DRH de  
l'entreprise << CEVITAL >> pour sa contribution à cette expérience durant la  
période de notre stage, plus particulièrement au DRH M'OULARBI Larbi qui  
nous a accordé un peu de son temps pour une interview très enrichissante.

Mes profonds remerciements pour les membres du jury qui ont accepté d'évaluer  
ce travail. Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos  
familles, nos amies et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce  
mémoire et au déroulement de ce stage de fin de cycle.

## Dédicace

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

A celle qui m'a arrosé de tendresse et d'espoir, a la source d'amour Incessible, a la mère des sentiments fragile bénie par ces prière << ma mère Lila  
A mon support dans ma vie, qui ma appris ma supporté et ma diriger vers la gloire << mon père Djamel

A mes chers frères << Massi et Djougurta >>>

A mes chers grands parents que j'aime énormément

<<Ouali» Et «koukou»

« Rabia et « Hnifa

A mes chères tantes «Hakima», « Soraya>> , <<< Wahiba>>> et particulièrement <<< Houria», « Samia » qui m'ont toujours soutenu et encourager

A mes chère cousin A mes copines <<Cyline ,katia,chanz, » et « Asma,yasmine » Ma copine d'enfance << Zina » qui m'a toujours soutenu et prêté main forte.

A mes petite chère cousine «Ritaj et Aya >>>

Sans oublier ma binôme Fatima pour sa patience, son soutien moral et sa compréhension tout au long de se projet

A Mes oncles «Habib», «Lyes >>> Malek , Toufik , yacine, Sliman, Mousa paix a son âme que je l'aime beaucoup, et leur petites famille

Tous qui me sont chères, proche de mon cœur et tout ce qui m'aiment et qui aurai partagé ma joie

**Salima**

# Dédicaces

A mes plus grands soutiens et sources d'inspiration, je dédie ce travail avec tout mon amour et ma reconnaissance infinie.

À ma mère qui a toujours été mon port d'attachement et ma boussole, merci pour ton amour inconditionnel, ton dévouement et ton soutien inébranlable. Tu as été la lumière qui a éclairé mon chemin dans les moments sombres et tu as toujours cru en moi, même lorsque je doutais.

A mon père qui m'a appris l'importance du travail acharné, de la persévérance et de l'honnêteté, je suis reconnaissante pour tes conseils avisés et ton soutien sans faille. Tu m'as inspiré à viser plus haut et à poursuivre mes rêves. Je te suis infiniment reconnaissante pour ton soutien indéfectible, ta confiance en moi et ton amour.

A mon frère Mohamed ainsi qu'à mes sœurs adorées Nihad qui sont aussi mes meilleures amies, merci pour votre soutien constant, votre humour contagieux et votre présence réconfortante. Vous êtes ma source de joie et de bonheur, et je suis fière de vous avoir dans ma vie

. A ma belle-sœur Kahina qui est devenue une amie et une confidente, merci pour ta gentillesse, ton soutien et ton amour.

Enfin, à mon binôme Salima qui est devenue une amie chère et une collaboratrice talentueuse, merci pour notre collaboration fructueuse et notre amitié. Tu as été une source d'inspiration et de motivation pour moi tout au long de ce parcours.

Au-delà des noms cités, il existe un cercle précieux de personnes qui ont joué un rôle significatif dans mon parcours. Je vous exprime ma reconnaissance pour votre présence et votre soutien qui ont marqué positivement ma vie.

**Fatima**

## **Liste des abréviations et acronymes**

**AGEX** : Assemblée Générale Extraordinaire  
**AGO** : Assemblée Générale Ordinaire  
**APAB** : Association des Producteurs Algériens de Boissons  
**BRSA** : Boissons Rafraichissantes Sans Alcool  
**CA** : Conseil d'Administration  
**CAF** : Capacité d'autofinancement  
**CARE** : Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise  
**CERAPE** : Centre d'Études et de Recherche sur les Analyses et Politiques Économiques  
**DD** : Développement Durable  
**D.E.S** : Diplôme des Études Supérieures  
**DG** : DirecteurGénéral  
**DRH** : Directeur des Ressources Humaines  
**ETK** : Entreprise Touristique de Kabylie  
**FCE** : Forum des Chefs d'Entreprises  
**GBA** : Groupe Boissonsd'Algérie  
**GRH** : Gestion des Ressources Humaines  
**IAA** : Industrie Agro- alimentaire  
**I S O** : International Organization for Standardization  
**NCA** : Nouvelle Conserverie Algérienne  
**ONS** : Office National des Statistiques  
**PCA** : Président du Conseil d'Administration  
**PET** : Polyéthylène Téléphthalate  
**PIB** : Produit Intérieur Brut  
**PME** : Petite et Moyenne Entreprise  
**PNB** : Produit NationalBrut  
**PNDA** : Programme National de Développement Agricole  
**R & D** : Recherche et Développement  
**RNC** : Registre National du Commerce  
**RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises  
**SARL** : Société à Responsabilité limitée SNC : Sociétés en Nom Collectif  
**S P A** : Société Par Actions  
**SSE** : Stockholm School of Economics  
**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée  
**UHT** : Ultra Haute Température

## **Liste des figures**

<b>Figure N°01 : les principes fondamentaux de la RSE</b> .....	<b>8</b>
<b>Figure N°02 : L'évolution théorique de la RSE</b> .....	<b>10</b>
<b>Figure N°03 : Domaines de la responsabilité sociétale de l'entreprise</b> .....	<b>18</b>
<b>Figure N°04 : le développement durable comme croisement des trois dimensions</b> .....	<b>19</b>
<b>FigureN°05: l'intégration de développement durable</b> .....	<b>25</b>
<b>Figure N°06: Concept de RSE selon l'ISO 26000:2010</b> .....	<b>32</b>
<b>figure N°07: Représentation d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale</b> .....	<b>53</b>
<b>FigureN°08: L'entreprise Familiale à l'intersection de deux systèmes différents</b> .....	<b>55</b>
<b>Figure N°09: Evolution du capital social en millions de DA.</b> .....	<b>74</b>
<b>Figure N°10 L'évolution du chiffre d'affaires de CEVITAL en milliards de DA.</b> .....	<b>75</b>
<b>Figure N°11: organigramme du complexe CEVITAL</b> .....	<b>78</b>
<b>Figure 12: Récapitulatif en image de l'action Besma Hloua</b> .....	<b>84</b>

# Liste des Tableaux

<b>Tableau N° 01</b> : Les différentes catégories de familles en fonction de la composition des familles. -----	<b>41</b>
<b>Le tableau N°02</b> : ci-dessous récapitule quelques définitions pluri-critères -----	<b>43</b>
<b>Tableau N° 03</b> : les principaux avantages et inconvénients des entreprises familiales -----	<b>47</b>
<b>Tableau N°04</b> : L'évolution du capital social de CEVITAL. -----	<b>73</b>
<b>Tableau N°05</b> :L'évolution du chiffre d'affaire de CEVITAL u-----	<b>74</b>
<b>Tableau N°06</b> : L'opération de plantations d'arbres par le personnel de Cevital -----	<b>81</b>
<b>Tableau N°07</b> : L'opération dessine-moi la sécurité de Cevital -----	<b>82</b>
<b>Tableau N°08</b> : les types d'aides -----	<b>82</b>
<b>Tableau N°09</b> : Répartition du capital initial à la constitution -----	<b>89</b>
<b>Tableau N° 10</b> : l'évolution du chiffre d'affaires et du nombre d'employés de Cevital--	<b>91</b>
<b>Tableau N°11</b> : Le nombre total d'employés par contrat de travail _ (permanent en temporaire) par genre.-----	<b>95</b>
<b>Tableau N°12</b> : "Région/Statut - Permanents - Temporaires -----	<b>96</b>

# Sommaire

Remerciement

Dédicace

Dédicaces

Liste des abréviations et acronymes

Liste des figures

Liste des Tableaux

Sommaire

Introduction Générale----- 1

---

## Chapitre I

Rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

---

Introduction ----- 6

Section 01 : Les bases de la RSE et de l'évolution durable ----- 6

Section 02 : initiation de la démarche RSE et construction de son plan d'action. -----26

Conclusion -----37

---

## Chapitre II

Analyse du Contexte des Entreprises Familiales

---

Introduction -----39

Section1 : Cadre conceptuel et caractéristiques de l'entreprise familiale-----40

Section 2 : Gouvernance et RSE dans l'entreprise familiale-----49

Conclusion -----65



---

## **Chapitre III**

### **Étude de cas : Cevital et son engagement envers la RSE**

---

**Introduction -----67**

**Section 01 : Démarche d'intégration de la RSE au sein de Cevital-----68**

**Section 02 : Cevital : Engagements pour un Avenir Durable à Travers des Actions  
Sociales et Environnementales -----81**

**Section 03 : Analyse les résultats de l'étude -----86**

**Conclusion ----- 105**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

# **Introduction Générale**

### Introduction Générale

Le monde des affaires est en constante évolution, et les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un éventail d'enjeux environnementaux qui exigent une adaptation et une transformation profonde. La pression s'intensifie pour que les entreprises adoptent des pratiques responsables et durables<sup>1</sup>, et ce mouvement ne montre aucun signe de ralentissement.

Les entreprises font face à une pression réglementaire et légale croissante, particulièrement dans le domaine de l'environnement. La législation environnementale devient de plus en plus rigoureuse, imposant aux entreprises de se conformer à des standards élevés en matière de pollution, de gestion des déchets et d'efficacité énergétique. Ces exigences sont renforcées par des accords internationaux tels que l'Accord de Paris, qui engage les entreprises à diminuer significativement leurs émissions de gaz à effet de serre et à promouvoir le développement durable<sup>2</sup>. En outre, la responsabilité sociétale des entreprises est désormais au premier plan, les obligeant à être conscientes de leur impact social et environnemental. Les sanctions pour non-conformité aux normes éthiques sont de plus en plus sévères, soulignant l'importance d'une gouvernance responsable. Parallèlement, l'avancement technologique et les progrès scientifiques entraînent l'apparition de nouvelles réglementations environnementales. Ces dernières exigent des entreprises qu'elles restent au fait des dernières évolutions et s'adaptent en conséquence pour assurer une opération durable et respectueuse de l'environnement. Cette dynamique réglementaire complexe requiert une veille constante et une capacité d'adaptation agile pour les entreprises souhaitant non seulement respecter la loi mais aussi exceller dans leurs pratiques environnementales.

Dans un marché concurrentiel, les entreprises sont confrontées à la pression constante de se distinguer de leurs rivaux. L'adoption de pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la démonstration d'un engagement envers la durabilité sont des moyens efficaces pour y parvenir. En effet, ces démarches peuvent conférer un avantage concurrentiel significatif<sup>3</sup>, attirant ainsi des clients et des investisseurs qui valorisent et partagent ces principes éthiques. De plus, une solide réputation en matière de RSE peut considérablement améliorer l'image de marque d'une entreprise, ce qui est essentiel pour attirer des talents de haut niveau et fidéliser

---

<sup>1</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92

<sup>2</sup> Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Durand-Delacre, D., & Teksoz, K. (2016). "SDG Index and Dashboards - Global Report." Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network, pp. 25-30.

<sup>3</sup> Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press : Chapitre 3, pages 45-65, sur la manière dont la RSE devient un avantage concurrentiel.

## Introduction Générale

---

la clientèle. À l'inverse, les entreprises qui négligent les pratiques RSE courent le risque de ternir leur réputation et de perdre des parts de marché au profit de concurrents plus responsables. En outre, l'engagement envers la RSE peut séduire des investisseurs responsables qui sont à la recherche d'entreprises ayant un impact positif sur la société et l'environnement, ce qui peut conduire à une augmentation des investissements et à une amélioration de la performance financière globale. Ainsi, la RSE n'est pas seulement une question de conformité ou de philanthropie; c'est une stratégie commerciale intelligente qui peut conduire à une croissance durable et à un succès à long terme.

L'évolution des comportements des consommateurs révèle une prise de conscience environnementale croissante. De nos jours, les consommateurs sont de plus en plus informés et préoccupés par l'impact environnemental de leurs achats, ce qui les pousse à exiger des produits et services durables<sup>4</sup>. Cette tendance se manifeste par un engagement éthique fort, où les consommateurs sont disposés à investir davantage dans des produits issus d'entreprises qui adoptent des pratiques responsables et durables. La transparence devient également un critère

essentiel, les consommateurs recherchant des entreprises ouvertes sur leurs pratiques environnementales et sociales. Ils exigent des informations précises sur la provenance des produits, les conditions de travail des employés et l'impact environnemental global de l'entreprise. Enfin, l'influence des réseaux sociaux est indéniable, ces plateformes ayant un impact significatif sur les décisions d'achat. Les entreprises doivent donc être particulièrement attentives à leur image et à la manière dont elles communiquent sur les enjeux environnementaux et sociaux pour répondre aux attentes des consommateurs modernes.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept qui englobe les actions des entreprises qui intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations et leurs stratégies. En essence, la RSE consiste à s'engager à agir de manière responsable envers ses employés, ses clients, ses fournisseurs, la communauté et l'environnement. Il s'agit d'une approche proactive qui vise à créer une valeur partagée pour l'entreprise et pour la société dans son ensemble.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'est imposée comme un pilier fondamental pour les sociétés contemporaines, incarnant une multitude de bénéfices qui contribuent à solidifier la réputation corporative. Elle joue un rôle déterminant dans l'attraction

---

<sup>4</sup> Ottman, J. A., Stafford, E. R., & Hartman, C. L. (2006). "Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products." *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, pp. 22-36.

## Introduction Générale

---

et la rétention des talents, l'amélioration de l'accès aux financements et l'augmentation de la compétitivité. En intégrant les préoccupations sociales et environnementales dans leur stratégie, les entreprises peuvent forger une image positive et établir une relation de confiance durable avec leurs parties prenantes. L'attrait pour les talents est particulièrement notable parmi les jeunes générations, qui valorisent de plus en plus les principes éthiques et écologiques des entreprises où ils choisissent de travailler. L'adoption de pratiques RSE permet de séduire et de conserver les professionnels les plus qualifiés, ceux qui aspirent à donner du sens à leur carrière et à s'impliquer dans des initiatives vertueuses.

Par ailleurs, une stratégie RSE cohérente et transparente améliore significativement l'image de marque d'une entreprise. Cela renforce sa réputation et projette une image favorable auprès des consommateurs, des investisseurs et du public en général. La confiance acquise auprès des différentes parties prenantes devient alors un atout majeur pour le développement pérenne de l'entreprise.

La gestion des risques est également optimisée grâce à la prise en compte des défis sociaux et environnementaux. En anticipant les répercussions négatives et en instaurant des mesures préventives, les entreprises peuvent réduire les coûts et éviter d'éventuelles sanctions, assurant ainsi une meilleure stabilité opérationnelle, l'intégration de la RSE est un puissant moteur d'innovation et de compétitivité. Elle incite à la recherche de solutions durables et responsables, permettant aux entreprises de se distinguer dans un marché concurrentiel et de développer des offres plus attractives et performantes. La RSE est donc non seulement un engagement éthique mais aussi un levier stratégique pour l'avenir des entreprises.

Les entreprises familiales sont souvent perçues comme le pilier de l'économie et de la société, enracinées dans leurs communautés avec une vision à long terme. Leur implication dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est cruciale, car elles incarnent des valeurs traditionnelles qui résonnent avec les principes de la RSE. En s'engageant dans des pratiques durables, ces entreprises renforcent leur image de marque, ce qui se traduit par une réputation solide et une confiance accrue de la part des clients<sup>5</sup>. Cette confiance est essentielle, car elle peut influencer positivement les décisions d'achat et la fidélité des consommateurs. En outre, l'engagement des employés est un autre avantage significatif de la RSE pour les entreprises familiales. En adoptant des politiques responsables, elles améliorent le moral des employés et cultivent un sentiment d'appartenance. Les employés se sentent valorisés et sont plus enclins à

---

<sup>5</sup> Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). "Entrepreneurial Orientation in Family Firms: A Generational Perspective". *Small Business Economics*, 33-49.

## Introduction Générale

---

s'investir pleinement dans leur travail, ce qui peut conduire à une augmentation de la productivité et à une meilleure ambiance de travail.

La durabilité à long terme est également un aspect fondamental pour les entreprises familiales. En intégrant la RSE dans leur stratégie, elles assurent non seulement leur pérennité mais contribuent aussi au développement durable de leur environnement. Cela peut inclure des initiatives telles que la réduction de l'empreinte carbone, le soutien aux projets locaux ou l'adoption de pratiques éthiques dans la chaîne d'approvisionnement. Ces actions démontrent un engagement envers les générations futures et renforcent la position de l'entreprise en tant que leader responsable dans son secteur.

En somme, les entreprises familiales qui adoptent la RSE se positionnent avantageusement pour l'avenir. Elles bénéficient d'une meilleure image, d'une main-d'œuvre engagée et d'une stratégie durable, ce qui les aide à se démarquer dans un marché de plus en plus conscient des enjeux sociaux et environnementaux. La RSE n'est pas seulement une question de conformité ou de marketing, mais une composante intégrale de leur identité et de leur succès à long terme.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept de plus en plus intégré dans les stratégies des entreprises familiales algériennes, et Cevital, le géant industriel privé, ne fait pas exception. Fondée par Issad Rebrab, Cevital est un conglomérat diversifié qui a su se hisser parmi les entreprises familiales les plus influentes du monde arabe, comme le souligne Forbes. Avec une présence significative dans divers secteurs tels que l'agroalimentaire et l'industrie, Cevital illustre l'importance de la RSE en contribuant activement au développement économique et social de l'Algérie, elle s'engage dans des pratiques responsables, allant de la création d'emplois à la contribution au budget de l'État, en passant par des investissements dans des projets de grande envergure qui favorisent la croissance durable. Le groupe met également un point d'honneur à l'innovation et à l'esprit entrepreneurial, ce qui lui permet de rester compétitif sur le marché international tout en respectant les principes de la RSE.

La pérennité de Cevital, en tant qu'entreprise familiale, est assurée par une transmission soignée du leadership aux générations suivantes, garantissant ainsi le maintien de ses valeurs fondatrices et de son caractère familial. Cette approche stratégique permet non seulement de préserver l'héritage de l'entreprise mais aussi de renforcer son engagement envers la RSE, en alignant les intérêts de l'entreprise avec ceux de la communauté et de l'environnement.

## Introduction Générale

---

En somme, Cevital représente un modèle pour les entreprises familiales en Algérie, démontrant que l'intégration de la RSE dans leur gestion peut conduire à une réussite économique tout en ayant un impact social et environnemental positif. C'est une illustration de la manière dont les entreprises peuvent évoluer et s'adapter aux exigences modernes de la RSE tout en restant fidèles à leurs racines familiales et à leurs traditions.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous serons tentés de savoir : Comment Cevital, en tant qu'entreprise familiale, intègre-t-elle les pratiques de RSE dans ses opérations pour répondre aux pressions du marché et des parties prenantes ? Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons formulés les hypothèses suivantes :

H 01 : les entreprises familiales intègrent les pratiques de RSE dans leur stratégie et leur opération en raison de leur engagement vis-à-vis des valeurs familiales et de la durabilité à long terme

H2 : Les motivations des entreprises familiales pour adopter des pratiques de RSE sont principalement liées à la préservation de la valeur de l'entreprise sur le long terme et à la transmission d'un héritage durable aux générations futures.

### **Méthodologie de la recherche**

La méthodologie de recherche adoptée pour cette étude est qualitative. Elle inclut un entretien semi-structuré avec le DRH de Cevital, des analyses documentaires des rapports RSE de l'entreprise, ainsi que l'examen de la littérature existante sur la RSE en Algérie et dans le contexte des entreprises familiales. Cette approche permettra de recueillir des données riches et détaillées sur les perceptions et les expériences des parties prenantes concernant l'intégration de la RSE chez Cevital, tout en offrant une compréhension approfondie des défis et des opportunités associés à cette intégration.

### **Objectifs du travail de recherche**

L'objectif de cette recherche est d'explorer comment Cevital intègre les pratiques de RSE dans ses opérations et d'évaluer l'impact de cette intégration sur sa performance économique et sociale. Cette étude vise à fournir des recommandations sur les meilleures pratiques pour les entreprises familiales en matière de RSE.

# **Chapitre I**

**Rapport développement  
durable /Responsabilité sociale dans  
les entreprises familiales**



## Introduction

Une politique d'entreprise ne peut plus être définie en fonction des seules acquisitions de parts de marché et de rentabilité, car son développement et la performance économique qui l'accompagne sont aujourd'hui largement déterminés par de nombreux enjeux non économiques.

En effet, face aux défis environnementaux, aux questions de l'équité et de la justice sociale, du développement économique, nous sommes de plus en plus à la recherche de nouveaux modèles de développement. Que ce soient les énergies renouvelables, les nouvelles formes de management, les innovations technologiques ou les nouvelles manières de se déplacer, les entreprises réfléchissent de plus en plus à des manières d'intégrer le développement durable dans leurs activités. C'est ce que l'on appelle Responsabilité Sociétale des Entreprises(RSE).

Dans le même temps, la responsabilité sociale des entreprises traduit la volonté des entreprises de s'intégrer et d'être des acteurs de la transition écologique, économique et sociale.

La politique d'entreprise du 20e siècle est celle d'une entreprise ouverte, en interaction avec ses parties prenantes qui représentent à la fois des risques potentiels et des opportunités de croissance.

La RSE est actuellement en plein essor et en constante évolution. Dans ce chapitre, nous allons d'abord explorer comment la RSE, à travers ses différentes définitions, demeure toujours un concept flou. Par la suite, les normes et les réglementations de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la manière d'associer la RSE aux autres enjeux de la sécurité alimentaire. Finalement, nous allons examiner la manière de mettre en œuvre une stratégie de responsabilité sociale des entreprises dans une entreprise.

## Section 01 : Les bases de la RSE et de l'évolution durable

Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, deux idées qui opèrent à deux niveaux différents. La première idée fait référence à une perspective macro-économique concernant les politiques des États, des institutions et des collectivités locales, tandis que la deuxième idée met en œuvre des actions. Au niveau micro économique qui reflète les stratégies, les discours et les pratiques de gestion de l'entreprise.

### -1-Concepts fondamentaux de la RSE

Le concept de responsabilité sociale est à la fois ancien et actuel. Il s'agit d'un concept qui

## **Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

s'est transformé au fil du temps et dans l'espace, au point qu'il manque aujourd'hui d'un consensus entre les chercheurs sur sa définition et ses applications. Selon plusieurs auteurs, il incite à se questionner d'une part sur le sens des mots qui le composent et, d'autre part, à réfléchir aux limites qui le relient ou l'éloignent d'autres concepts tels que l'éthique, la morale, la déontologie, la citoyenneté et la performance sociale, auxquels il est souvent associé.

Les chercheurs ont manifesté leur intérêt pour le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les années cinquante aux États-Unis, après la publication de l'ouvrage de Bowen intitulé « Les responsabilités sociales du preneur d'affaires » en 1953. À cette époque, le capitalisme américain avait pris de l'ampleur et avait dégradé l'environnement socio-économique de la nation. Dans cette première œuvre, l'écrivain encourage les entrepreneurs à adopter des actions

Socialement responsables en leur demandant de créer des politiques, de prendre des décisions et de suivre des comportements qui correspondent aux objectifs et aux valeurs recherchés dans la société.

Dans cette première partie, nous allons tout d'abord rappeler l'historique, les bases théoriques et les principales définitions liées à la responsabilité sociale des entreprises, puis expliquer les défis et les objectifs que cette démarche peut apporter à l'entreprise.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Domêguièlè-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

# Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

**Figure 01** : les principes fondamentaux de la RSE



**Source** : [ADC Propreté-Responsabilité Sociétale des entreprises à Nantes \(adcproprete .com\)](http://adcproprete.com)

## 1-1-Genèse de la RSE

D'après Wood (1991), pour élaborer théoriquement le concept de RSE, il est crucial de faire la distinction entre trois étapes principales.

- Au début, on trouve une approche normative et philosophique de la RSE Selon Gand et Igalens (2008). Il s'agit du régime « associatif » qui renvoie au débat des années cinquante et soixante sur la responsabilité sociale des sociétés. L'objet de ce débat était la question de la définition des responsabilités, de la définition du concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des fondements éthiques et économiques de cette notion.

- La deuxième phase renvoie aux années soixante-dix, caractérisées par des mouvements sociaux et environnementaux visant les signatures. La RSE est considérée de manière plus pragmatique et plus opérationnelle. On cherche à mettre l'accent sur La gestion concrète des problèmes sociaux et environnementaux des entreprises pose des questions (Buer, Ackerman, 1976). La RSE est maintenant indispensable dans un système de marché « sociétal ». Dans cette optique, ces écrivains (Buer, Ackerman, 1976) ont présenté là La notion de réactivité ou de sensibilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsiveness, également connue sous le

## **Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

nom de « CSR-2 ») englobe les processus de gestion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ainsi que la mise en place et l'application des pratiques de RSE.

- Les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, marquées par le système d'efficacité où la responsabilité sociale des entreprises est un acte volontaire. Durant cette étape, le concept de performance sociétale de l'entreprise (Corporate Social Performance) a été introduit en remplacement du concept précédent.

Idée de sensibilité à la société. Cette idée offre une synthèse des deux méthodes précédentes qui incluent les compétences de gestion de la responsabilité sociale des entreprises, les conséquences des politiques de responsabilité sociale des entreprises et leur évaluation. Elle comprend trois étapes.

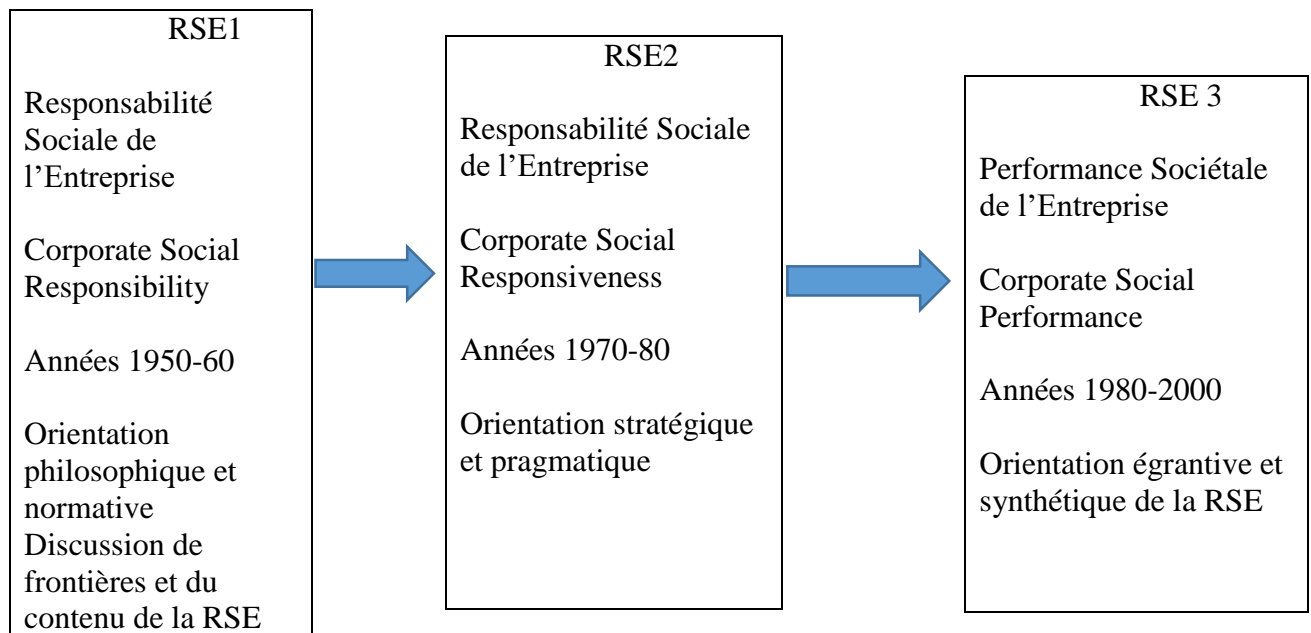
Le premier concernant les principes de l'engagement social. Le second lié au processus de gestion des ressources Le troisième niveau correspond aux résultats et aux conséquences concrètes des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La figure suivante présente un résumé de l'évolution théorique du concept de RSE depuis les années cinquante jusqu'aux années 2000. Il s'agit d'une approche distinguant trois niveaux à savoir les principes et valeurs, les processus de gestion et les résultats obtenus en matière de RSE.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Nous reviendrons sur ce point dans la partie concernant les modèles explicatifs de l'engagement sociétal

**Figure N°02 : L'évolution théorique de la RSE**



**Source :** Gond et Igalens, 2008 p35

De plus, d'après Igalens et Joras (2002), divers courants de pensée ont joué un rôle crucial dans l'émergence de la responsabilité sociale de l'entreprise, tels que les courants éthiques et religieux, écologiques, systémiques, institutionnalisés et libertaires.

#### **A) Le mouvement éthico-religieux**

La prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) attribuée à l'entreprise libérale peut être expliquée par deux grands mouvements de pensée éthico-religieux. Les adeptes de la philosophie morale, ainsi que les investisseurs, doivent être dans leurs rôles respectifs.

En tant que gestionnaires de fonds de placement ou de pension, ou en tant que « rentiers » lorsqu'ils sont membres de « confessions chrétiennes ». Ce mouvement religieux s'est principalement manifesté aux États-Unis, où il a été fortement influencé par les "quakers" américains.

En période de prohibition (1933-1999) les membres des églises protestantes souhaitaient "exclure" de leurs investissements les entreprises qui exploitaient la vulnérabilité humaine pour générer des bénéfices. C'est à cette époque que naît aux États-Unis le premier fonds éthique « Lionneerfund ». Ce mouvement d'exclusion sera repris après la guerre du Vietnam, à l'encontre des entreprises d'armement, et dans les années soixante-dix vers les entreprises travaillant avec l'Afrique du Sud. Les fonds éthiques commencent alors à privilégier les entreprises qui

## **Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

respectent et contribuent aux droits de l'homme.<sup>8</sup>

### **B) Les mouvements écologiques**

Trois courants sont identifiés par Bourg (1996) dans les mouvements écologiques : l'écologie radicale, l'écologie autoritaire et l'écologie démocratique.

L'écologie radicale est une tendance appelée « écologie profonde » (Leopold (1949), Naess (1973). Le droit des pierres, des arbres et des animaux est défendu par cette écologie « intégriste ». Dans ce mouvement, il y a trois principes à différencier : la conservation, Le respect des droits, de la nature, de l'égalité.

L'article de Jonas (1979) sur le principe de responsabilité a abordé l'écologie autoritaire, qui critique les sciences et les techniques, et développe une éthique du futur pour préserver une vie humaine authentique sur Terre, Il appelle à une politique autoritaire contre le laisser-aller du "complexe capitaliste-libéral démocratique", qui favorise la consommation excessive et recommande une "expertocratie", afin de faire face aux catastrophes inévitables.

La notion d'écologie démocratique, également appelée pensée médiane, a vu le jour en réaction à l'intégrisme et à la gestion autoritaire recommandée par Hans Jonas. On peut résumer les principales idées de l'écologie démocratique, Gestion efficace des ressources humaines, respect du principe de la démocratie et harmonie nationale, européenne et internationale. Les principes de ce mouvement de pensée sont généralement appliqués dans les principales organisations non gouvernementales comme Greenpace et sont particulièrement pertinents pour les parties politiques et les « verts » de l'Union Européenne.

### **C) Le courant stémiste**

On a réalisé des études de simulation sur la croissance économique en utilisant les modèles systémiques de Forster. Il découle de la rencontre du « Club de Rome » en 1960, et de son avertissement sur l'épuisement inévitable et rapide des ressources naturelles. Ce qui s'est passé

---

<sup>8</sup>Au XVIIIème siècle, les quakers américains sont les premiers à refuser d'investir dans les deux marchés les plus rentables à cette époque, l'armement et le commerce des esclaves. Les fondateurs de la « cité de l'Amour Fraternel » interdisaient également de leur investissement l'ensemble des activités qui tiraient profit de ces marchés. A l'instar des quakers, nombreuses sont les congrégations religieuses qui ont interdit l'investissement dans les entreprises dont les profits résultaient des actions du péché (Sin Stocks) comme les sociétés du secteur de l'alcool, du tabac, des jeux du hasard en 1928.

## **Chapitre I            rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

Réaliser lors du « Sommet de la terre » (Hommes et environnement, ONU, Stockholm) en 1972 et lors de la présentation du rapport de GRO BRUNDTLAND en 1987, qui a été le fondement de la Déclaration de Rio en 1992 et a eu une influence sur le Traité de Maastricht en 1992.

### **D) Le courant institutionnaliste**

En France, par exemple, la gouvernance de la responsabilité sociale des entreprises est régie par un ensemble d'organismes et un cadre législatif et réglementaire. À l'instar de la commission du développement durable, qui a pour mission de transmettre les principes aux autres.

Ministères et administrations, Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE), Direction Régionale de l'Équipement (DRE), agences pour encourager la mise en place de politiques environnementales (ADEME), comme l'Agence de l'Environnement et l'Économie d'Énergie, ainsi que l'Agence Française pour la Sécurité Sanitaire de l'Environnement (AFSSE), la loi dite Barnier<sup>13</sup> et la loi sur les Nouvelles Réglementations.

La protection de l'environnement est une préoccupation majeure pour les entreprises françaises, qui sont implantées sur le territoire français et qui sont soumises à un cadre réglementaire imposé aux collectivités locales d'accueil, conformément à la loi sur l'aménagement du territoire et le développement durable.<sup>9</sup>

### **E) Le courant libetarisme**

Les libertaires font souvent référence au capitalisme comme à l'absence de contraintes aux libertés.

Selon Flew (1989), la position libertarienne est définie comme étant « opposée à toute contrainte sociale ou légale qui s'oppose à la liberté individuelle ». Tandis que les mesures de Les entreprises étaient traditionnellement perçues comme des réponses externes (Dupuis, 2011), mais de plus en plus de recherches (Porter et Kramer, 2006) mettent en lumière les politiques de responsabilité sociale des entreprises qui ne se limitent pas aux "figures imposées" (Aggeri et al, 2006) afin de réduire les pertes de potentiel de création de valeur qui pourraient

---

<sup>9</sup> Loi BARNIER, 2/02/1995.

- Dite loi LOADDT du 25 juin 1999, articles 25 et 26.

## **Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

découler des menaces de contestation sociale et plus généralement des conflits d'intérêts.

Selon Porter et Kramer (2006), ces politiques peuvent également prendre part à une "Stratégie de Responsabilité Sociale Corporate" (Porter et Kramer, 2006), ainsi qu'à des initiatives visant à explorer de nouveaux espaces stratégiques afin de renouveler et de stimuler leur expansion.

Accroître la capacité de génération de valeur de l'entreprise. L'objectif est de prendre en charge les risques de pertes de valeur économique qui pourraient découler d'une remise en question de la légitimité de la société.

En résumé, cette pluralité de courants de pensée a donné naissance à une diversité d'approches et visions définissant le concept de RSE.

### **1.2. La RSE : Une Pluralité de définition**

Une fois que nous avons situé la RSE dans son contexte historique, nous allons exposer ses principales définitions avant de les comparer avec l'évolution de la recherche sur les théories de responsabilité sociale.

La question de la RSE est probablement celle qui est la plus fréquemment abordée par tous les acteurs impliqués directement ou indirectement dans le domaine du DD. La réponse n'est pas définitive à cette question. Même aujourd'hui, après près d'un demi-siècle de l'établissement d'une réponse précise, définition et délimitation du concept de performance

Il existe encore des controverses et des divergences conceptuelles concernant les performances sociales.<sup>10</sup>

Toutefois, les disparités liées aux systèmes institutionnels, à l'histoire économique et sociale, aux systèmes de valeurs et aux mentalités permettent d'expliquer les diverses définitions de la responsabilité sociale des entreprises.

Aux États-Unis, par exemple, la responsabilité sociale des entreprises a toujours été définie comme un modèle philanthropique. À cet endroit, les sociétés investissent une partie de leurs bénéfices dans des œuvres caritatives. À première vue, elles ne sont pas prévues pour ce type de contributions.

---

<sup>10</sup> Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM 2001 366 final, 18 juillet 2001.

-Voir sur le site : [www.ocde.org/home](http://www.ocde.org/home), consulté le 02/06/2017.



## Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

---

Ils ne favorisent pas, du moins pas de manière publique, car leur contribution à la société est postfactum. En comparaison avec le modèle européen, qui se concentre davantage sur l'application. La mise en place de critères d'interaction sociale à tous les niveaux d'activité des entreprises.

Différentes définitions ont été encadrées par plusieurs organismes, bien qu'il existe une grande communauté entre elles. Par conséquent, les concepts clés communs sont aisément repérables.

Même si de nombreuses définitions possibles sont disponibles, celle que la Commission européenne a proposée dans son Livre vert intitulé<sup>11</sup> « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » est la plus évidente »<sup>3</sup> Est le plus couramment employé.

Selon ce Livre vert, la RSE était définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes », car elles sont de plus en plus conscientes de l'importance d'un contact avec les parties prenantes.

En adoptant un comportement responsable, on peut atteindre un succès commercial durable. Ainsi, La responsabilité sociale des entreprises se concentre également sur une gestion socialement responsable du changement au sein de l'entreprise. Cette réalisation est obtenue lorsque celle-ci cherche à trouver des compromis équilibrés et acceptables pour tous. L'objectif final serait d'atteindre une satisfaction optimale des exigences et des besoins de toutes les parties impliquées<sup>12</sup>.

Même s'il est très succinct, cette définition fait clairement référence au sens global du terme "RSE". En dépit du mot anglais de responsabilité sociale des entreprises, la RSE englobe les enjeux sociaux et environnementaux qui doivent être pris en compte dans la stratégie et les opérations commerciales.

Le concept volontaire de la RSE a été adopté par cette même Commission. On met également en évidence l'importance de la façon dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et exte

Nous allons en présenter seulement quelques- unes avec le constat évident qu'il manque

---

<sup>11</sup> [http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h\\_rs00095f.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html),

<sup>12</sup> Archie CARROLL, «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», Academy of Management Review, Vol. 4, no. 4, October 1979, p. 500

## **Chapitre I            rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

encore une définition normative complète. De son côté, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) propose une définition descriptive en estimant que la RSE peut signifier différentes choses pour différents groupes, secteurs et intervenants et qu'elle est toujours en évolution.

Selon la définition descriptive proposée par l'OCDE, la RSE peut avoir différentes significations pour différents groupes, secteurs et intervenants, et elle est constamment en constante évolution.

Selon l'Organisation, il est généralement admis que les entreprises qui évoluent dans une économie mondiale sont souvent appelées à jouer un rôle plus important, au-delà de celui de créer des emplois et des richesses. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises au développement de la durabilité. Le comportement des entreprises doit non seulement garantir des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit également répondre aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement.

La RSE est définie par le Business for Social Responsibility (BSR) comme des pratiques d'affaires qui "renforcent la prise de responsabilité et respectent les valeurs éthiques dans l'intérêt de tous les acteurs". Selon les recommandations du BSR, il est également suggéré que des "pratiques d'affaires responsables respectent et préservèrent l'environnement naturel"<sup>13</sup>. De plus, en contribuant à améliorer la qualité de vie et les opportunités d'affaires, ces pratiques donnent aux individus le pouvoir d'investir dans la collectivité où l'entreprise opère. Lorsqu'elle est intégrée dans la stratégie et l'exploitation de l'entreprise, la RSE peut apporter les plus grands bénéfices à l'entreprise et aux intervenants.

D'après le CBSR, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) désigne "l'engagement constant des entreprises à adopter des actions éthiques et à contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de leurs employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'organisation en général". Même dans cette approche, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est perçue comme l'une des trois principales responsabilités des entreprises, incluant la responsabilité économique et la responsabilité environnementale.

Toujours en ce qui concerne la définition. Selon le Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est définie comme «

---

<sup>13</sup> Abigail McWILLIAMS, Donald SIEGEL, «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective», *Academy of Management Review*, no. 26 (1), January 2001, pp. 117-127

## Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

---

l'engagement d'une entreprise à vivre dans un environnement durable économique et environnemental tout en prenant en compte les intérêts de ses acteurs ». Parmi les acteurs impliqués, on retrouve les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités locales, l'environnement et toute la société. Selon le CBSR, la « responsabilité sociale des entreprises » dépasse les actions bénévoles et la charité.

D'après Carroll.A, « la responsabilité sociale du business englobe à la fois des attentes économiques, légales et éthiques, ainsi que d'autres attentes discrétionnaires de la société envers une entreprise dans un certain temps »<sup>14</sup>.

Selon Mc Williams et Siegel, la responsabilité sociétale des entreprises englobe des mesures qui semblent contribuer à l'avancement du bien commun, au-delà des intérêts de l'entreprise et des exigences légales<sup>15</sup>.

Enfin, il est possible de conclure que dans toutes les définitions, un nouveau lien prédomine - appelé Triple, c'est-à-dire :

- ❖ Le social se manifeste par les répercussions sociales de l'activité de l'entreprise sur tous ses acteurs (Personnes)
- ❖ Par la suite, il y a l'aspect environnemental qui concerne la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et la préservation des écosystèmes (Planet).
- ❖ Finalement, économique qui se manifeste par les résultats financiers de l'entreprise (Profit).

Ainsi, le Triple Bottom Line correspond au triple P, à savoir les personnes, la planète et les bénéficiaires, ainsi qu'au Triple Résultat. Le mot fait référence à la Bottom Line ou à la dernière ligne du bilan<sup>16</sup>.

Cependant on remarque encore d'autres points communs :

- ❖ La RSE fait référence au rôle des affaires au sein de la société et aux attentes de la société envers la compagnie

---

<sup>14</sup> Archie CARROLL, «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», Academy of Management Review, Vol. 4, no. 4, October 1979, p. 500.

<sup>15</sup> -Abigail McWILLIAMS, Donald SIEGEL, «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective», Academy of Management Review, no. 26 (1), January 2001, pp. 117-127.

<sup>16</sup> L'expression Triple Bottom Line a été créée par John Elkington, cofondateur du premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique SustainAbility en 1994. Elle a ensuite fait l'objet d'un livre du même auteur en 1998. Voir sur le site [http://fr.wikipedia.org/wiki/Triple\\_bottom\\_line](http://fr.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line), consulté le 12/04/2017.

## Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

---

- ❖ La RSE implique que les entreprises assument volontairement des obligations qui dépassent le cadre légal existant
- ❖ La RSE implique une attention centrée sur les conséquences sociales des activités dans le domaine des affaires, qu'elles soient positives ou négatives
- ❖ La RSE désigne les activités régulières d'une entreprise et non pas ses actions philanthropiques (beaucoup se demandent si la philanthropie peut être considérée comme une RSE) ;
- ❖ On évalue la RSE en fonction de sa capacité à apporter une contribution concrète à la réalisation des objectifs sociaux, environnementaux et économiques ;
- ❖ La RSE implique que les entreprises doivent fournir des rapports sur leurs résultats sociaux et environnementaux pour favoriser la transparence.

Il convient de considérer les définitions mentionnées précédemment comme des définitions de travail, car aucun consensus n'a été établi sur l'une d'entre elles. L'une des raisons serait peut-être le fait que dans de nombreuses définitions, l'aspect d'aspiration est présent (comme il devrait être), ce qui n'est pas facile à matérialiser.

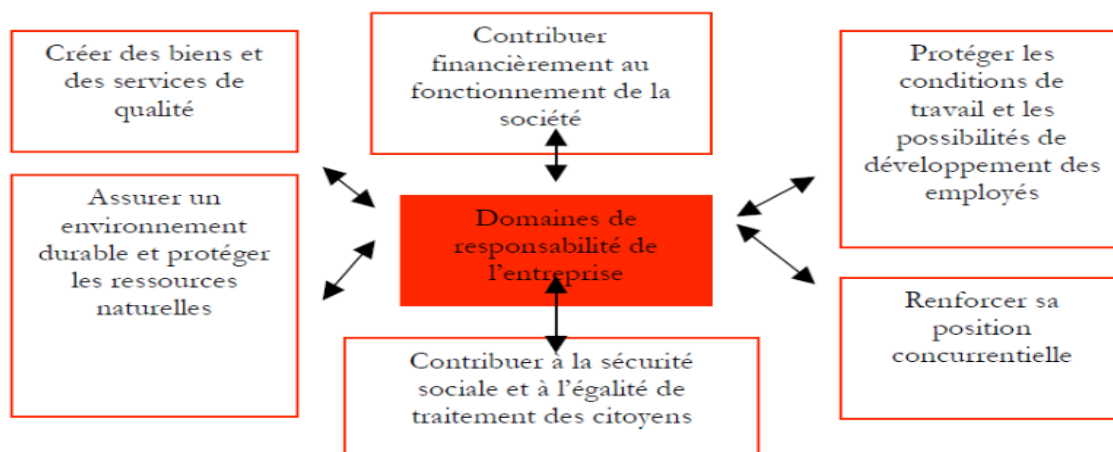
De plus, les méthodes de responsabilité sociale des entreprises diffèrent par leur nature, car elles incluent la spécificité locale, régionale et nationale.<sup>17</sup>

Cependant, il nous semble que le modèle ci-dessous (schéma 01) facilite la compréhension de la complexité du champ de la responsabilité sociétale des entreprises.

---

<sup>17</sup> L'expression Triple Bottom Line a été créée par John Elkington, cofondateur du premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique SustainAbility en 1994. Elle a ensuite fait l'objet d'un livre du même auteur en 1998. Voir sur le site [http://fr.wikipedia.org/wiki/Triple\\_bottom\\_line](http://fr.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line), consulté le 12/04/2017.

Figure 03 : Domaines de la responsabilité sociétale de l'entreprise



Source : rapport international polar fondation, 20012.P .12

## 2. Développement durable et ses enjeux

On confond souvent la RSE avec le concept de DD. En réalité, cela correspond à l'application par les entreprises du concept de DD. Cependant, la norme ISO 26000 établit que la responsabilité sociale des entreprises dépasse le DD. Ces deux concepts ne signifient pas exactement la même chose, ils ne peuvent pas être échangés. La responsabilité sociale désigne la volonté d'une entreprise ou d'une organisation de contribuer aux objectifs du développement durable. Les principes fondamentaux qui la régissent sont la transparence, la responsabilité de ses décisions et de ses actes, un comportement éthique, la prise en compte des intérêts des parties prenantes, la conformité aux normes internationales de comportement et le respect des droits de l'homme<sup>18</sup>.

Le développement durable (DD) a été élaboré dans les années 1980 par des chercheurs de l'Union internationale pour la conservation de la nature et a été rendu populaire en 1987 par un rapport de la Commission sur l'environnement et le développement de l'ONU (rapport Brundtland) intitulé Notre avenir à tous. Ce rapport propose la définition la plus souvent mentionnée : « un développement qui satisfait les besoins des générations actuelles sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs »<sup>19</sup>, en particulier «

<sup>18</sup> MOUSEL. M, PIECHAUD J.P. « Les villes françaises et le développement durable ». Note de réflexion 4D, France, 1996.

<sup>19</sup> CMED, op.cit, p.10.

## Chapitre I rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

pour les plus démunis »<sup>20</sup>.

Le développement durable comprend trois aspects : l'économie, l'environnement et la société, également connu sous le nom de « Triple Bottom Line », et cela à l'échelle mondiale. La RSE, de son côté, peut être définie comme l'ensemble des actions entreprises mises en place pour contribuer à un développement économique durable. Elle représente donc une forme de variation des principes macro du DD à un niveau micro, celui des sociétés.<sup>21</sup>

**Figure 04 : le développement durable comme croisement des trois dimensions**



Source : <https://www.agence-declic.fr/actualites/quest-ce-que-le-developpement-durable>

### 2-1 Objectifs du Développement Durable : L'objectif du développement durable

- ❖ Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et à travers le monde afin de garantir à tous une vie en bonne santé - Atteindre l'égalité des sexes.
- ❖ Garantir l'égalité d'accès à l'éducation.
- ❖ Assurer que l'eau soit accessible à tous et assurer une gestion durable des ressources
- ❖ Assurer l'accès à des services énergétiques fiables pour tous
- ❖ Favoriser une croissance économique durable - Réduire les disparités entre les pays et d'un pays à l'autre.
- ❖ Créer des pratiques de consommation et de production durables
- ❖ Combattre les effets des changements climatiques et leurs conséquences

<sup>20</sup> Idem, p.51

<sup>21</sup> La capacité de charge (ou capacité porteuse, ou capacité limite) en écologie est la taille maximale de la population d'un organisme qu'un milieu donné peut supporter

## **Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

- ❖ Préserver et utiliser les océans, les mers et les ressources marines de manière durable.
- ❖ Maintenir la préservation et la restauration des écosystèmes terrestres
- ❖ Garantir l'accès à la justice pour tous
- ❖ Améliorer les moyens de mettre en place le partenariat mondial pour le développement durable et le rajeunir.

Dans le but de réaffirmer l'importance de ses objectifs, de nombreux congrès internationaux ont été organisés depuis 1987, tels que la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement en 1992 et le Sommet Mondial pour le Développement Durable en 2002

### **2-2 Principes du développement durable**

L'évolution du développement durable et sa définition révèlent quelques principes qui sont à la base de ce concept, qui sont au nombre de cinq et qui sont indispensables pour atteindre un développement "durable".

#### **2-2-1 Principes fondateurs du développement durable**

Parmi les principes fondateurs du développement durable nous pouvons trouver :

##### **- Le principe d'éthique**

Ce principe repose sur la défense et la promotion des valeurs universelles, à partir de « bonnes pratiques ». Le seul élément indispensable qui rassemble tous les autres principes est l'éthique. En latin, il s'agit de ne pas violer une morale supérieure, et en anglo-saxon, de se conformer à une bonne conduite. Le principe éthique, qui est de plus en plus négligé dans les organisations, consiste à préserver la dignité et la justice.

##### **-Le principe de précaution**

La première mention du principe de précaution remonte à 1980 lors des discussions sur l'environnement<sup>22</sup>. Il est valable lorsque les informations et les connaissances sont imparfaites et ont un effet irréversible. Le concept de précaution est basé sur un but d'amélioration constante et sur une approche interactive de la responsabilité, C'est particulièrement important pour les générations futures, mais il se démarque de celui-ci où les décisions sont prises dans un objectif de progrès.

---

<sup>22</sup> ODARD O., « Développement et environnement », Edition la Documentation française, Cahier français n° 337, Mars-avril 2007, p.18.

# Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

---

## - Le Principe de prévention

La prévention, contrairement à la précaution, implique de prévenir les risques en amont et de minimiser leurs conséquences sur l'environnement en utilisant les techniques les plus efficaces disponibles à un prix économiquement raisonnable.

## -Le principe de responsabilité, base du principe "pollueur-payeur"

Le principe pollueur-payeur implique d'internaliser les dépenses, ce qui fait que le pollueur assume les conséquences environnementales néfastes. Sa mise en œuvre implique quatre niveaux de responsabilités :

- ❖ Garantir la cohésion entre les générations
- ❖ Renouveler les investissements productifs et la recherche technologique
- ❖ Transmettre le patrimoine commun
- ❖ Favoriser l' transparence.

Plusieurs mesures ont été prises afin de garantir ces obligations. La principale innovation est la mise en place d'une bourse de l'environnement appelée « Blue Next ».

Le Blue Next, créé en janvier 2008, est un marché où les quotas d'émission de CO2 sont échangés. Il réunit de plus en plus de pays dont l'objectif est de gagner des crédits d'émission pour ceux qui investissent dans des technologies plus respectueuses de l'environnement, ainsi que de donner des permis d'émission de CO2 aux pays qui ont dépassé les normes d'émission<sup>23</sup>.

## - Le principe d'amélioration continue

Le concept d'amélioration continue cherche à prendre en compte une approche globale de la prise de décision et de la gestion, en utilisant des indicateurs et des processus d'évaluation. Il recommande également d'adhérer à des principes et des valeurs, ainsi que de mettre en place des ressources financières, humaines et matérielles pour les mettre en pratique de manière continue et permanente.

La pratique de ce principe insiste sur la transversalité et la subsidiarité, confiant la décision et l'action à l'échelon le plus approprié.

## 2-3 Les enjeux du développement durable

Il est possible de répartir les enjeux du développement durable en trois catégories qui

---

<sup>23</sup> En Janvier 2012, les normes d'émissions CO2 sont de 130 grammes par kilomètre, 2 euro au premier gramme dépassant les 130 grammes autorisés et 92 euros pour les quatrièmes grammes



# **Chapitre I            rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

correspondent aux trois piliers : l'environnement, la société et l'économie.

## **2-3-1-Les enjeux sociaux du développement durable**

Le développement durable est une notion sociale et mondiale qui englobe des problèmes de développement (comme la lutte contre la famine et la pauvreté), des problèmes de santé (comme la recherche de traitements contre les maladies) et des conditions de travail (comme les sous-traitants des pays du Sud travaillent dans des conditions d'hygiène et de sécurité et les moyens de lutter contre le travail des enfants).

## **2-3-2-Les Enjeux économiques du développement durable**

En ce qui concerne l'économie, le développement durable concerne les conditions de croissance et les échanges internationaux. Ainsi, plusieurs règles doivent être suivies. Les pays du Nord et ceux du Sud doivent trouver un équilibre afin d'éviter que la croissance économique ne soit au détriment de l'environnement et du social.

### **2-3-2- 1 Le développement des pays du Sud**

Le terme « rapports Nord-Sud », apparu dans les années 1970, fait référence aux relations entre les pays industrialisés (ceux du Nord) et les pays en voie de développement (ceux du Sud). Elle mentionne l'importance d'un rapprochement économique entre ces deux régions. Ces relations sont aujourd'hui assez conflictuelles, l'un et l'autre cherchant à établir des barrières douanières : les pays du Nord, car leurs produits manufacturés sont concurrencés par ceux des pays du Sud moins chers ; les pays du Sud, car leur production agricole est plus chère que celle des pays du Nord subventionnée.

### **2-3-2-2 La délocalisation**

La mondialisation affecte tous les domaines de l'économie et pousse de nombreuses entreprises du Nord à déplacer leurs unités de production loin de leurs installations sociales, dans des pays à faible coût de main-d'œuvre ou pour des raisons environnementales, dans des pays où les règles environnementales sont moins rigoureuses.

## **2-3-3-les enjeux environnementaux de développement durable**

### **2-3-3-1-Les ressources naturelles**

En 2002, l'état des écosystèmes naturels global montre une baisse de 30% des ressources naturelles de la planète entre 1970 et 1995. En trente ans, la biodiversité des forêts a diminué de 12 % et les écosystèmes marins de 30 %. On estime qu'un milliard d'hectares de terres autrefois cultivables ne le sont plus en raison des différents pesticides déversés de manière

massive.

Pour illustrer cette observation alarmiste, l'association écologiste évoque l'empreinte écologique, un outil de mesure qui permet de mesurer la proportion de ressources utilisées Produits naturels utilisés par une population spécifique. Au niveau mondial, cette utilisation des ressources dépasse de 20% les capacités biologiques de la planète.

## **- l'eau**

Il est prévu que la quantité d'eau disponible par personne dans le monde diminue d'un tiers dans les vingt prochaines années. En fonction de l'augmentation de la population et des choix politiques, les problèmes d'eau toucheront environ 7 milliards de personnes dans 60 pays (hypothèse élevée) ou 2 milliards dans 48 pays (hypothèse faible).

## **- La source d'énergie**

Les énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) risquent d'être épuisées d'une part, et elles sont également responsables des émissions de gaz à effet de serre d'autre part. L'utilisation des énergies renouvelables est l'un des moyens de combattre la pollution de l'air. Par exemple, le nucléaire est perçu comme un signe de « développement durable » car il ne produit pas de gaz à effet de serre, tandis que pour d'autres, c'est une énergie par nature dangereuse et polluante en raison des déchets mortels qu'elle génère.

### **2-3-3-2 -La biodiversité**

La biodiversité désigne l'ensemble des espèces et des écosystèmes présents sur notre planète. Cette biodiversité naturelle est menacée par le développement économique, la pollution, l'agriculture et la pêche industrielle intensives. Un exemple : Le risque de disparition de 20% des espèces de poissons conduit les dirigeants à prendre des mesures restrictives interdisant la pêche pendant la période de reproduction.

### **2-3-3-3—Les déchets**

Avec l'évolution de la société de consommation dans les pays industrialisés, de nombreux déchets ont été créés, ce qui pose un défi écologique majeur en termes de recyclage et de destruction par incinération. Les déchets municipaux par habitant des pays industrialisés ont presque triplé au cours des vingt dernières années. En moyenne, on estime que la quantité est de 475 kilos par an et par personne, mais les données dépassent largement cette quantité, en particulier dans les pays développés.

#### **2-3-3-4-La pollution chimique**

Les pesticides sont l'une des principales sources de pollution chimique.

L'usage mondial s'élevait à 60 000 tonnes par an en 1945 et à 2,5 millions en 1995.

Certes, les produits chimiques ont favorisé une expansion considérable de l'agriculture, mais les conséquences sont extrêmement onéreuses. La problématique principale réside dans le fait que les chercheurs ne connaissent pas les effets à moyen et long terme de près de 40 000 molécules mises en circulation, tandis que ces polluants organiques persistants sont souvent ignorés.

#### **2-3-3-5- -Le réchauffement climatique**

Selon les chercheurs, la pollution par les gaz à effet de serre, principalement due à la combustion des énergies fossiles, est de plus en plus importante et le climat de la planète se réchauffe chaque jour. En outre, un accroissement moyen de 2° C (prévision faible) à 2100 serait très important, entraînant des inondations, une désertification, la propagation de maladies, la disparition d'espèces animales, etc.

Le protocole de Kyoto<sup>24</sup> sur la réduction des gaz à effet de serre est une des mesures prises pour lutter contre le phénomène mais sa mise en œuvre est difficile.

### **3- Intégration du développement durable dans la gestion des entreprises**

L'entreprise doit générer des bénéfices sinon elle sera détruite, mais si elle se limite à fonctionner pour générer des bénéfices au détriment de l'environnement et du social, elle sera également détruite. Il n'y a donc aucun doute que l'entreprise, afin d'être.

Au fil du temps, il est essentiel que l'entreprise prenne en considération, en plus des aspects économiques, les préoccupations sociales et environnementales. En d'autres termes, elle doit s'assurer de devenir une entreprise socialement responsable.

Trois approches stratégiques sont identifiées par MARTINET.A et REYNAUD.E, en fonction de l'environnement naturel de l'entreprise : « la stratégie concurrentielle, la stratégie politique et la stratégie industrielle ».

---

<sup>24</sup> Le protocole de Kyoto, conclu le 11 décembre 1997, est un prolongement de la Convention Cadre sur les Changements Climatiques (CCCC), qui reconnaissait l'existence d'un changement climatique et imposait aux pays industrialisés de contrecarrer ce phénomène en réduisant leurs émissions de GAS de 5,5% sur la période 2008-2012 par rapport à 1990, année de référence sur laquelle se baseront les comparaisons

## Chapitre I rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

-Le rôle de l'environnement naturel dans la compétitivité est examiné en profondeur dans la première stratégie (stratégie concurrentielle). Elle permet de saisir à quel point sa prise en considération affecte la concurrence entre les concurrents

-La question de légitimité est au cœur de la stratégie politique. Elle oriente, en fonction des objectifs visés, la sélection des acteurs à satisfaire

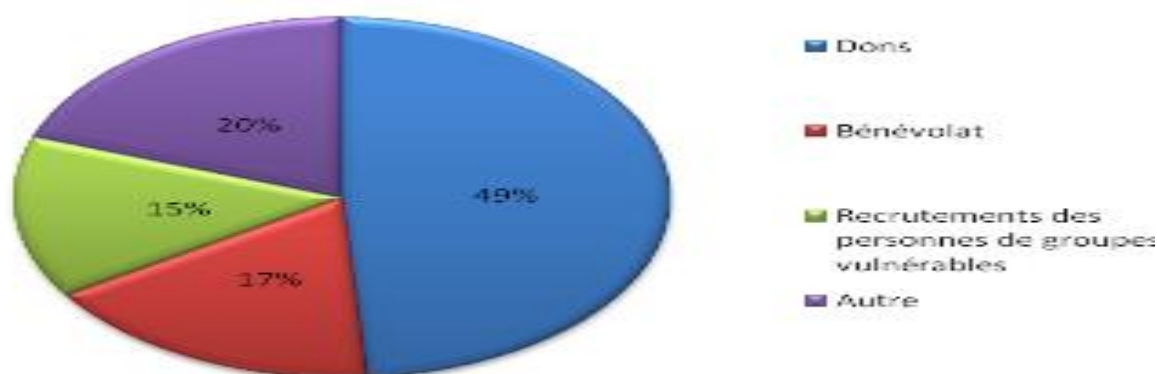
-La stratégie industrielle représente la stratégie visant à protéger les produits et les méthodes. Elle offre des méthodes pour gérer et réduire les émissions de pollution.

D'après BOIRAL.O, « ces trois méthodes ont pour objectif de stimuler la prise en considération des enjeux environnementaux au niveau de la direction supérieure de l'entreprise, afin de profiter des opportunités et des risques qui en résultent ».

Il est également important de souligner que les méthodes concurrentielles et industrielles peuvent à long terme apporter une contribution à la stratégie politique de l'entreprise en établissant sa légitimité en se basant sur un avantage concurrentiel étendu qui tient compte de tous les acteurs impliqués.

Selon PEREGO.P et HARTMANN.F, la stratégie environnementale est définie comme le niveau d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations, ce qui représente un cheminement allant d'une entreprise réactive à une entreprise proactive<sup>25</sup>.

**Figure N°06 : l'intégration de développement durable**



Source :Enderle (2004)

<sup>25</sup> -PEREGO. P et HARTMANN. F, « Influences of environmental strategy on the design and use of performance », Paris, 2012, p. 145.

## **Section 02 : initiation de la démarche RSE et construction de son plan d'action.**

Le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) consiste à appliquer les principes du Développement Durable au contexte des entreprises. Est essentiellement une Approche, une démarche qui transforme la façon de faire des affaires en favorisant la création de valeur partagée.

### **1.L'entreprise dans une d démarche RSE**

Actuellement, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est pleinement intégrée dans le monde des affaires. Concrètement, les initiatives et stratégies RSE englobent diverses politiques mises en œuvre par les entreprises, telles que la protection de l'environnement, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'amélioration de la qualité des produits, la promotion de l'inclusion sociale et le soutien au développement économique. Bien que la RSE soit souvent associée à la protection

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) signifie que les entreprises doivent maintenant penser à plus que seulement faire des profits. Elles doivent aussi prendre en compte leurs employés, les citoyens influencés par leurs choix, et leurs fournisseurs. Alors que traditionnellement, les entreprises cherchaient seulement à maximiser leurs profits, maintenant les dirigeants doivent aussi penser aux impacts sociaux et environnementaux de leurs décisions.

#### **1.1. L'entreprise mondialisée**

Les grandes entreprises, en raison de leur taille et de leur impact sur la société et l'environnement, doivent être considérées comme des acteurs clés dans la gouvernance mondiale pour résoudre les problèmes globaux. C'est pourquoi il est essentiel qu'elles adhèrent à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

À cause de la mondialisation, les entreprises doivent croître pour survivre dans le vaste marché mondial. Autrefois limité aux marchés nationaux, celui-ci s'étend désormais à l'économie.

Ces entreprises se développant et devenant puissante à l'échelle mondiale, leur faillite ne peut pas être envisagée car cela aurait un impact sur beaucoup de pays à travers le monde. « On a vu l'impact dramatique de la décision du gouvernement américain de ne pas intervenir lors de la faillite en 2008 de la banque Lehman Brothers sur l'ensemble du système financier mondial. L'expérience douloureuse de cette faillite a amené les Etas et gouvernements (même les plus libéraux) à sauver leurs banques pour éviter le risque systémique d'effondrement du

système bancaire. »<sup>26</sup>

## 1.2. La démarche RSE dans les PME

La RSE des PME en 2012, 70% des petites et moyennes entreprises sont conscientes des enjeux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Les PME se montrent prêtes à s'engager dans des pratiques responsables.

Cependant, malgré cette constatation, la plupart des PME commencent à mettre en place une démarche RSE. Elles suivent ainsi l'exemple des grandes entreprises afin de renforcer leur visibilité sur le marché des fournisseurs. Pour elles, la RSE devient un facteur de différenciation commerciale et une stratégie pour stimuler leur compétitivité.

Pour 60% d'entre elles, l'acceptation de la RSE est motivée par les avantages en termes d'image qu'elle peut apporter, tandis que seulement 46% pensent que la RSE les avantagera face à la concurrence. Cependant, malgré cette prise de conscience, seules 32% des PME<sup>27</sup>

## 1.3. L'impact sur les Très Petites Entreprises (TPE)

Les Très Petites Entreprises (TPE) sont définies comme celles employant jusqu'à dix personnes, avec un chiffre d'affaires et un bilan inférieurs à deux millions d'euros. En raison de leur effectif restreint et de leurs faibles revenus, il peut sembler que les TPE ont un impact minime sur la société et l'environnement. Cependant, cette perception est erronée, car la gouvernance mondiale ne vise pas uniquement à réguler les grandes entreprises ayant un impact significatif.

En réalité, chaque entreprise, quelle que soit sa taille, génère des répercussions environnementales et sociales à divers degrés. C'est pourquoi même les TPE, malgré leur faible revenu, semblent s'aligner sur les pratiques adoptées par les PME et envisagent une démarche RSE qui, tôt ou tard, les impliquera directement.

## 2-Les outils et l'initiation de la démarche RSE dans une entreprise

Pour évaluer l'impact éthique, social, économique ou environnemental d'une entreprise, des bilans sont établis. Accessibles aux parties prenantes telles que les actionnaires, fournisseurs, clients, associations et le grand public, ces bilans permettent d'analyser la stratégie

---

<sup>26</sup> LE FLANCHEC.A, Responsabilité Sociale de l'Entreprise et gouvernance mondiale, EdEconomica, 2014, p.36.

<sup>27</sup> -Enquête disponible sur le site de la Chambre de Commerce et de L'industrie de France (<http://www.cci.fr>) réalisée auprès de 378 PME sur ensemble territoire et secteurs d'activité, consulté le 18/06/2013.

## **Chapitre I            rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

entrepreneuriale relative à ces domaines. Ils facilitent également la comparaison entre les entreprises en matière de développement durable

### **2-1-Les outils de la démarche RSE**

Les législations nationales progressent vers l'imposition de reporting réguliers aux entreprises, visant à promouvoir durablement la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Au Danemark, par exemple, une approche progressive basée sur le principe du "comply or explain" oblige les entreprises à soumettre annuellement des informations sur leur engagement RSE, sous peine d'explications si elles ne le font pas. La France se distingue en matière législative, avec la loi Nouvelles Régulations Économiques de 2001 qui impose aux entreprises cotées de considérer leur impact environnemental et social dans leur bilan annuel. Cette obligation a été élargie par la loi de Sécurité Financière de 2003, incluant les Sociétés Anonymes et les entreprises faisant appel à l'épargne publique, puis par la loi Grenelle II de 2010, étendant le reporting RSE aux grandes entreprises<sup>28</sup>.

Parallèlement, la Commission Européenne, à travers son livre vert et divers forums entre 2002 et 2004, a défini la RSE, proposé des approches aux entreprises et vanté les bénéfices potentiels de telles mesures. L'Union Européenne a continué à promouvoir la RSE via des résolutions parlementaires visant à renforcer la transparence et l'efficacité des politiques RSE, notamment pour les PME. Les dernières résolutions du Parlement Européen, datant de février 2013, préconisent un reporting extra-financier obligatoire pour certaines grandes entreprises, touchant potentiellement plus de 18 000 entreprises européennes, sous conditions de chiffre d'affaires et de nombre d'employés. Ce reporting doit se conformer à des référentiels reconnus tels que l'ISO 26000, les conventions de l'OIT, le Global Reporting Initiative, les Principes Directeurs de l'OCDE ou le Pacte Mondial des Nations Unies.

### **2-2-Principe, structure et lignes directrices de la norme ISO en RSE**

Les trois référentiels les plus largement reconnus à l'échelle mondiale sont le Pacte Mondial, également connu sous le nom de Global Compact, le Global Reporting Initiative (GRI), initié par les Nations Unies, et les normes de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), parmi les plus établies.

---

<sup>28</sup> Résolution du Parlement européen du 6 février 2013 sur la RSE : comportement responsable et transparent des entreprises et croissance durable (2012/2098) et Résolution du Parlement Européen du 6 février 2013 sur la RSE : promouvoir les intérêts de la société et ouvrir la voie à une reprise durable et inclusive (2012/2097).

## **2-3-Propos concernant le Pacte Mondial**

Le Pacte Mondial, connu sous le nom de Global Compact, a été lancé le 26 juillet 2000 pour établir une initiative internationale visant à promouvoir des principes universels dans les domaines social et environnemental. Ce pacte vise à renforcer l'engagement des entreprises à lutter contre les problèmes soulevés par la mondialisation, en encourageant des solutions concertées.

L'adhésion au Global Compact est volontaire pour les entreprises, impliquant l'alignement de leurs décisions sur 10 principes couvrant les droits de l'Homme, les conditions de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption dont<sup>29</sup>

### **Concernant les Droits De l'Homme**

- Les entreprises sont encouragées à promouvoir et à respecter la protection des droits de l'homme selon le droit international
- Les entreprises sont incitées à éviter toute complicité dans des violations des droits de l'homme.

### **Concernant les Conditions de travail**

- Les entreprises sont encouragées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective
- Les entreprises sont incitées à œuvrer pour l'élimination du travail forcé ou obligatoire, ainsi que pour l'abolition effective du travail des enfants.
- Les entreprises sont encouragées à contribuer à l'élimination de toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession.

### **Concernant l'Environnement**

- Les entreprises sont encouragées à adopter l'approche de précaution face aux problèmes environnementaux.
- Elles sont également invitées à initier des actions visant à renforcer leur responsabilité environnementale et à soutenir le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

### **Concernant la Lutte contre la Corruption**

- Le Pacte Mondial invite les entreprises à lutter contre la corruption, incluant l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. Actuellement, ce pacte compte 10 000 membres répartis

---

<sup>29</sup> Les informations sont disponibles sur le site <http://www.pactemondial.org>, consulté le 18/07/2017.



## **Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

dans 13 pays, la France étant le deuxième plus grand contingent avec 930 entreprises et organismes tels que HP, Lexmark et la FNAC.

### **2.4. La Global Reporting Initiative**

La Global Reporting Initiative est une association à but non lucratif internationale. La CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) a fondé cette organisation en 1997 en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Elle compte des milliers de travailleurs et d'organisations de différents domaines, circonscriptions et régions.

L'objectif est de développer un référentiel de reporting pour promouvoir le Développement Durable. La mission est de faire du reporting développement durable une pratique standard. Aussi, elle publie des lignes directrices gratuites pour le reporting sur le développement durable.

La Global Reporting Initiative propose une série d'indicateurs que les entreprises peuvent associer à leur démarche RSE. L'objectif est d'avoir la possibilité de rédiger des rapports RSE dans un format standard. Ainsi, les indicateurs sont conçus pour étudier les résultats économiques, environnementaux et sociaux.

En France, la norme GRI G4 est portée par l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. Cette organisation étudie comment les entreprises françaises et étrangères définissent leur stratégie RSE. L'ORSE propose plusieurs outils de mesure de la performance globale RSE dont GRI G4.<sup>30</sup>

Les normes de la Global Reporting Initiative (GRI) permettent à toute organisation, quelle que soit leur taille, de rendre compte de leurs impacts sur l'économie, l'environnement et les personnes. GRI G4 est donc un outil supplémentaire pour comprendre et mesurer les performances des entreprises dans la conduite de leur démarche RSE. D'ailleurs, la GRI a participé activement au développement de la norme ISO 26000.

Les normes de la Global reporting Initiative s'associent donc parfaitement à votre démarche RSE. Ainsi, toute entreprise peut choisir facilement un indicateur pour chaque action RSE, afin de mesurer ses performances économiques, environnementales et sociales. Toutes les normes et les soixante-dix-neuf indicateurs sont en accès gratuit sur le site de la GRI.

De plus, L'ONG internationale Global Reporting Initiative (GRI) offre un ensemble

---

<sup>30</sup> <https://www.oser-la-rse.fr/les-indicateurs-rse-de-la-global-reporting-interactive/>

## Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

---

d'indicateurs pour évaluer le niveau d'avancement des programmes des entreprises en matière de développement durable. Afin d'accomplir cela, elle suggère une série de directives pour rendre compte des divers niveaux de performance sur les plans économique, social et environnemental, en organisant les domaines pris en considération.

- L'économie ;
- L'environnement ;
- Les Droits de l'Homme ;
- Les relations sociales et conditions de travail ;
- La responsabilité en termes de produits ;
- la société.<sup>31</sup>

### 2.5. LA Norme ISO :

Une Norme peut être décrite comme la meilleure approche internationale pour gérer un processus, fabriquer un produit, fournir un service ou fournir du matériel.

L'objectif d'une Norme est d'orienter un système de gestion précis et équitable en se basant sur des sujets concrets et mesurables..<sup>32</sup>

L'ISO est une entité qui élabore en collaboration avec des spécialistes des normes internationales "intelligentes" et adaptées au marché, en favorisant l'innovation et en répondant aux divers défis mondiaux.

Le terme ISO provient de l'anglais : International Organization for Standardization, en français, il se traduit par Organisation Internationale de Normalisation. L'acronyme ne correspond cependant pas au nom de l'organisme, que ce soit en anglais ou en français, même si c'est ainsi qu'on le nomme dans le monde entier. En effet, ISO est dérivé du mot grec isos, qui signifie égal. Ce nom est choisi en raison de la nécessité d'avoir un acronyme commun à l'institution dans tous les pays du monde.

L'objectif des normes ISO est d'harmoniser des normes à l'échelle mondiale, en se basant sur des critères très divers:

---

<sup>31</sup> <https://www.resonancerse.com/qui-sommes-nous/la-rse-cest-quoi> consulte le 22/06

<sup>32</sup> <https://www.mdcqualite.fr/details-qu+est-ce+qu+une+norme+iso+definition+quelles+sont+les+normes+iso+un+consultant+expert+vous+repond-19> consulté le 21/06

# Chapitre I rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

- La sécurité ;
- La production ;
- Le transport ;
- Le management ;
- L'environnement ;
- Les langues et les caractères ;
- La qualité ;
- Les informations géographiques, etc.

Cela simplifie donc les échanges mondiaux et assure aux consommateurs comme aux entreprises une certaine sécurité et qualité de produits et de services.

## 2.5.1. La norme ISO 26000 :2010

Pour l'instant, les entreprises qui désirent adopter une démarche RSE doivent suivre une norme internationale qui définit les directives à suivre afin de mieux comprendre ce concept et d'intégrer ses pratiques dans son application. il s'agit de l'iso 26000:2010 Cette norme décrit comment en suivant 7 principes de base et en répondant à 7 questions centrales, une entreprise peut intégrer la responsabilité sociétale dans son organisation.

Figure N°07: Concept de RSE selon l'ISO 26000:2010



## Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

---

La base d'un concept de RSE consiste pour une entreprise à répondre à ces questions et ces principes vis-à-vis de toutes ses parties prenantes.<sup>33</sup>

ISO 26000 est une norme internationale qui définit les principes et les thèmes de la responsabilité sociale des entreprises. Il convient cependant de souligner que cette norme ne garantit pas la certification. De plus, elle convient à toutes les sociétés, peu importe leur localisation, leur domaine d'activité ou leur taille. Finalement, elle a été approuvée par 93 % des pays et organisations membres de l'ISO.

La nouvelle norme ISO 26000 est une norme AFNOR relative à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ainsi, elle définit comment les organisations peuvent contribuer au développement durable, et répondre aux attentes des consommateurs en matière de respect de l'environnement et des individus, de communication éthique, etc.

En adoptant une approche globale, les entreprises utiliseront la norme ISO 26000 comme un moyen de renforcer leurs performances, à la fois sur le plan économique et sur celui de la confiance en leur capital.

- Connaître les principes fondamentaux de la norme.
- Effectuer un bilan des pratiques actuelles de l'entreprise.
- Associer l'ensemble des parties prenantes.
- Développer une communication responsable et mener une évaluation précise des actions.

La norme offre un cadre commun aux entreprises de toutes tailles et de tous secteurs pour concevoir et mettre en œuvre des politiques de RSE.<sup>34</sup>

### 2.5.2. Les codes volontaires aux Etats-Unis

L'affaire Nike a suscité de vives réactions de la part des médias, des consommateurs et des associations des Droits de l'Homme dès la fin des années 1980 et le début des années 1990. La marque Nike se présenta comme le symbole de l'exploitation des travailleurs et le symbole d'un média très renommé. C'est pourquoi de nombreux codes furent élaborés à la suite de ces événements, notamment dans les domaines des vêtements et des chaussures de sport, pour se

---

<sup>33</sup> NF ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». Afnor Editions, Paris, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), 01-nov-2010

<sup>34</sup> Lecomte, S., & Adary, A. (2012). *L'ISO 26000 en pratique: Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance sur l'entreprise*. Dunod.

## **Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

faire connaître.

Profiter de cette publicité médiocre. Le Social Accountability International (SAI), la Fair Labor Association (FLA) et le Fair Labor Association (FLA) doivent être analysés Et Consortium WorkerRights (WRC).<sup>35</sup>

### **2.5.3. Les codes volontaires en Europe**

De nombreuses entreprises européennes ont suivi le modèle des codes et normes de certification américains pour éviter d'être victimes de la campagne publique menée contre Nike dans les années 1990.

En 1998, le gouvernement britannique a mis en place « l'Ethical Trading Initiative ». Ce sont des entreprises, des ONG et des syndicats qui cherchent à améliorer les conditions de travail dans les usines des pays en développement. Avec une quarantaine de membres comme Marks & Spencer ou Tesco, l'association a pour objectif non seulement d'améliorer l'industrie, mais aussi l'agriculture. Elle va donc mener des enquêtes, suggérer des solutions et s'assurer de leur mise en œuvre.

Les Pays-Bas ont mis en place le standard « Clean Clothes Campaign » dans les années 1990 afin d'améliorer les conditions de travail des fournisseurs de ses membres. La technique est étonnante. Il s'agit d'encourager les citoyens ayant le pouvoir d'achat auprès de ces marques à exprimer directement leur mécontentement en leur envoyant notamment des cartes postales.

IKEA a été vivement critiqué au début du 21<sup>ème</sup> siècle pour le travail des enfants qui tissaient leurs tapis en Inde. L'entreprise suédoise a alors pris des mesures pour garantir un revenu minimum fixe à ses employés indiens, ce qui a entraîné la substitution de nombreux enfants par des adultes et leur intégration dans les écoles que l'entreprise créa par la même occasion. Ce projet a concerné plus de 1,5million de personnes.

### **3-L'exemple de codes volontaires établis dans des pays en voie de développement**

Bien que les codes volontaires soient principalement mis en œuvre dans le secteur industriel, la majorité de la population touchée par de mauvaises conditions de travail se trouve dans le secteur agricole, en particulier parmi les travailleurs les plus pauvres. Les productions de café et de cacao sont celles où de nombreuses initiatives ont été entreprises pour améliorer

---

<sup>35</sup> -BURNS Jennifer et SPAR Debora, Hitting the wall: Nike and International labor Practices, Harward Business School case 9-700-047, 15 September 2000,

## **Chapitre I      rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales**

---

les conditions de travail.

### **S'agissant des codes établis dans l'industrie du café :**

Au début du siècle, les prix du café ont atteint des niveaux historiquement bas sur les marchés mondiaux. Cette situation a conduit les principaux pays importateurs de café, comme les États-Unis, la France et le Japon, à exercer des pressions sur ces marchés afin d'améliorer la rémunération des producteurs de café et de leurs employés.

Face à cette conjoncture défavorable pour les producteurs, Starbucks, l'un des plus grands distributeurs mondiaux de café, a réagi en exigeant de ses fournisseurs l'adhésion à son programme "Coffee and Farmer Equity". Ce programme impose le respect de plusieurs règles strictes tout au long du processus de production du café :

- Garantie de la qualité des produits
- Transparence financière
- Responsabilité sociale et environnementale

Starbucks s'engage également dans ce programme à assurer une rémunération équitable pour les producteurs et à promouvoir le développement durable de la filière café.

Parallèlement, Nestlé et d'autres grands acteurs du secteur ont adopté le "Code for the Coffee Community". Ce code vise à établir des salaires minimums, à interdire le travail des enfants et à promouvoir des pratiques de développement durable dans l'ensemble de la filière café.

### **S'agissant de l'industrie du cacao :**

Les principaux consommateurs de cacao sont situés en Europe et en Amérique du Nord, représentant ensemble les deux tiers de la consommation mondiale. Cependant, les conditions de travail dans les plantations de cacao en Côte d'Ivoire, premier producteur mondial, sont alarmantes et impliquent l'exploitation des enfants. Face aux révélations sur l'exploitation des enfants en Côte d'Ivoire, plusieurs pays ont réagi. En réponse aux critiques et à la menace de boycott de la part des pays consommateurs de cacao, des mesures ont été prises pour améliorer les conditions de travail dans les plantations de cacao. En 2002, le protocole de l'Industrie du cacao a été signé pour établir des normes mondiales en matière de conditions de travail. Ce protocole vise à améliorer les conditions dans les plantations de cacao en instaurant des standards rigoureux. Ces initiatives sont cruciales pour faire face aux défis sociaux et éthiques rencontrés dans l'industrie du cacao à l'échelle internationale.

#### **4- La labellisation**

Les labels sont de plus en plus visibles sur les marchés en raison du constat que les codes volontaires ne suffisent pas à rassurer les consommateurs quant aux pratiques des entreprises. Les labels permettent de valoriser un produit et de le rendre attractif dans un marché concurrentiel. Ils servent à garantir le respect de normes de production spécifiques et à assurer la qualité d'un produit ou d'un service.

Les labels se développent dans de nombreux secteurs, notamment :

- Alimentation : Chocolat, cacao, café, sucre, céréales, etc.
- Fleurs : Fleurs coupées, fleurs séchées, fleurs en pot, etc.
- Tourisme : Hôtels, restaurants, activités de loisirs, etc.
- Textile : Vêtements, accessoires, etc.

## **Conclusion**

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) consiste à appliquer les principes de développement durable et ses trois piliers environnementaux, sociaux et économiques dans le monde de l'entreprise.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) repose sur l'idée que l'entreprise a une responsabilité envers la société et l'environnement dans lequel elle opère, et que la performance d'une entreprise se mesure non seulement en termes de performance financière, mais aussi en termes de prise en compte de cette responsabilité sociale et environnementale dans sa démarche de gestion. Il y a plusieurs niveaux de maturité de la responsabilité sociale des entreprises, qui dépendent de la gouvernance ou du degré d'intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise, de sa capacité à être transparente quant à ses performances en matière de responsabilité sociale des entreprises, ainsi que du degré de prise en compte et d'ouverture de l'entreprise envers son écosystème (les parties impliquent ainsi que l'ensemble de lui-même).

L'univers économique et social des entreprises est maintenant un monde ouvert et en interaction. Les règles du jeu ont été bouleversées par l'ère de l'information largement diffusée. Les points de vue sont nombreux et tous, à des degrés différents, ont une influence. Ces phénomènes sont confirmés et constitutifs. Ils établissent un contexte où l'entreprise responsable sera certainement conquérante et performante. Il serait fatal de ne pas prendre en compte ces changements.

L'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle est une société basée dans la ville, qui entretient une relation intelligente et ouverte avec ses parties prenantes, et qui est capable de gérer un environnement polyvalent.



# **Chapitre II**

## **Analyse du Contexte des Entreprises Familiales**

### Introduction

Depuis plusieurs années, les chercheurs en sciences sociales se sont intéressés à la spécificité de l'entreprise familiale, comme en témoigne le nombre de publications consacrées à ce sujet dans les principales revues de management. La réponse initiale repose sur la nature de l'entreprise elle-même<sup>36</sup>

Au cours des dernières années, l'économie des pays est caractérisée par la prise en compte de l'importance des entreprises familiales par les autorités gouvernementales. Elles revêtent une grande importance en raison de trois traits pertinents : elles représentent la majorité des entreprises d'un pays ; elles génèrent la majorité des nouveaux emplois dans ce même pays ; et de leur grande flexibili

Effectivement, ces entreprises se démarquent des autres formes d'organisation par le fait que l'intégration de membres d'une ou plusieurs familles en leur sein influence leur gestion et leur stratégie, leur conception du temps, leur culture et leur organisation, ainsi que leur gouvernance.

D'autres approches récentes ont intégré dans leurs analyses la question de la qualité des relations familiales, en particulier en ce qui concerne l'altruisme et l'intensité des relations entre les membres de la famille. Cependant, il reste encore beaucoup à faire afin de mieux appréhender la dynamique des entreprises familiales en ce qui concerne la responsabilité sociale des entreprises. En particulier en ce qui concerne la fonction de la famille considérée comme une structure et comme une institution qui possède ses propres codes, règles et mécanismes de gouvernance.

Dans une première partie, nous ferons un rapide bilan en définissant les notions d'entreprise familiale, afin de mettre en évidence certaines particularités de celle-ci.

Par la suite, nous présenterons le cadre d'analyse de la gouvernance familiale et de l'entreprise en relation avec la responsabilité sociale des entreprises.

---

<sup>36</sup>- Étude de la Stockholm School of Economic in Denise Kenyon-ROUVINEZ et John L. WARD: « LES ENTREPRISES FAMILIALES », Que sais-je ? Édition: PUF, 2006, p. 16.

**Section1 : Cadre conceptuel et caractéristiques de l'entreprise familiale**

Il est impossible d'appréhender le cadre conceptuel et les caractéristiques des entreprises familiales sans véritablement comprendre les éléments et mécanismes fondamentaux de la gouvernance familiale et son évolution.

**1-Concepts de base.****1-1-Définition du concept famille**

Aujourd'hui, la famille est la structure d'organisation la plus importante des êtres humains. Elle joue un rôle essentiel dans le développement des relations de confiance entre les personnes.

Le terme "famille" est issu du latin *famulus*, qui signifiait à l'origine serviteur, c'est-à-dire l'ensemble des esclaves et des serviteurs qui partageaient la même résidence. Ce terme a ensuite changé de signification et a été défini comme suit : la maison, le maître, la femme, les enfants et les serviteurs qui vivent sous le même toit (Mouline, 1999, p. 45)

Selon Arregle et Very (2004), la famille est considérée comme "un système social qui est soumis à des lois et des habitudes afin de répondre aux besoins de ses membres"

Selon VALLON (2006), la famille est définie comme : un groupe cohésif, qui rassemble les parents et leurs enfants, un groupe solidaire d'appartenance, constitué de ceux qui doivent m'aider sans réfléchir ni calculer. D'après le dictionnaire LE PETIT LAROUSSE (2016), la famille est définie comme un « groupe composé du père, de la mère (ou l'un des deux) et des enfants... » « Groupe d'individus liés par parenté ou par alliance... etc.

Différentes définitions du concept de « famille » existent et elles sont très diverses. Le nombre de générations et le type de relations qu'on intègre déterminent cette diversité. Les différentes catégories familiales sont représentées dans le tableau suivant :

**Tableau N° 01** : Les différentes catégories de familles en fonction de la composition des familles.

Types de familles	Composition	Synonyme
<b>Famille nucléaire</b>	Père, mère et leurs enfants, partageant une vie commune.	Famille maritale, famille biparentale, famille de base, famille familiale
<b>Famille élargie</b>	Il s'agit de deux ou plusieurs familles nucléaires qui vivent ensemble. Les familles sont liées entre elles par des liens consanguins ou par des alliances.	Familles tendues, familles souche et consanguines.
<b>Famille élargie</b>	Mère ou père qui réside seul avec un ou de nombreux enfants.	Parent seul, famille monoparentale

**Source** : Louise CADIEUX « La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes ». Aout 1999. Lacourse (1994).P21

Selon le tableau N°1, la notion de « famille » peut englober un nombre infini d'individus. D'après McGoldrick et Gerson (1982), "la famille se compose d'un ensemble de relations familiales d'au moins trois générations qui existe à la fois dans le présent et qui découle d'une évolution dans le temps".

D'après les articles deux et trois du code de la famille algérien (09/06/1984), la définition légale de la famille est donnée :

- La famille est la cellule de base de la société, elle se compose de personnes unies par les liens de mariage et par les liens de parenté.
- La famille repose dans son mode de vie sur l'union, la solidarité, la bonne entente, la saine éducation, la bonne moralité et l'élimination des maux sociaux.

### 1-2 -Définition du concept entreprise

L'entreprise est un organisme économique et juridique dont l'objectif principal est de fabriquer des produits et des services destinés à être vendus sur un marché.

- En économie générale, une entreprise est définie comme "un acteur économique qui fabrique des biens et des services pour d'autres acteurs, générant ainsi des profits".
- Selon la comptabilité nationale, « l'entreprise est considérée comme un secteur institutionnel qui joue un rôle essentiel dans la création de la richesse d'un pays ».

- Dans le domaine de l'économie d'entreprise, la définition peut être résumée comme suit : « c'est une entreprise qui utilise divers moyens, connus sous le nom de facteurs de production, de manière optimale afin d'atteindre les objectifs qu'elle vise ».

Le fonctionnement d'une entreprise peut être divisé en deux étapes distinctes :

- ✓ L'activité productive consiste à produire des biens ou des services.
- ✓ L'opération de distribution des biens ou services en échange de richesses.

### 1-3- Définitions de l'entreprise familiale.

Malgré de nombreuses études, il n'y a pas eu de consensus académique sur la définition de l'entreprise familiale. Au contraire, on constate une variété de définitions de l'entreprise familiale, nombreuses et assez variées. Traditionnellement, trois principaux critères sont utilisés pour déterminer l'entreprise familiale.

Le premier critère concerne la participation de la famille au capital, le deuxième critère concerne l'engagement de la famille dans la gestion, et le troisième critère concerne l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Ce dernier critère est perçu par la plupart des écrivains comme étant essentiel dans leurs définitions. Selon eux, si le ou les dirigeants n'avaient pas une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante, nous serions confrontés à une famille d'affaires ou à une entreprise entrepreneuriale plutôt qu'à une entreprise familiale.

Selon ALLOUCHE.J et AMANN.B<sup>37</sup>, il existe deux critères pour définir l'entreprise familiale, à savoir les définitions monocritères et les définitions pluri-critères.

#### 1-3-1-Les définitions monocritères

Les moins fréquentes sont les définitions mono-critère. Elles prennent en considération, soit le critère de la propriété, Il est possible d'utiliser soit le critère du contrôle, soit le critère de l'interaction entre la famille et l'entreprise, afin de déterminer si l'entreprise est familiale ou pas.

D'après Barners et Hershon (1976), Barry (1975), une entreprise est considérée comme familiale uniquement si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou des membres d'une seule famille.

Selon Dyer.H, une entreprise familiale est définie en utilisant un critère alternatif. Selon cet auteur, une entreprise est considérée comme familiale lorsque, la propriété et la gestion sont

---

<sup>37</sup> - José ALLOUCHE et Bruno AMANN : « La confiance : une explication des performances des entreprises Familiales », Économie et société, série Gestion, N° spécial, septembre 1998, pp. 9-12

soit influencées par une famille. De plus, il reconnaît que cela peut être le fait de plusieurs familles<sup>38</sup>.

Parfois, on utilise le critère de l'interaction entre la famille et l'entreprise pour définir la nature familiale de l'entreprise. Selon Davis (1983), il est essentiel de souligner l'interaction entre les deux organisations (famille-entreprise) qui définit l'entreprise familiale.

Le critère de l'interaction famille est parfois utilisé pour définir la nature familiale de l'entreprise. Dans le cas de Daily. F et Dillinger. M, la présence de la famille au conseil d'administration est perçue comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise)<sup>39</sup>.

### 1-3-2-Les définitions pluri-critères

Selon plusieurs auteurs de ce sujet, l'entreprise familiale est définie comme une entreprise détenue et dirigée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles.

Le tableau N°02 ci-dessous récapitule quelques définitions pluri-critères

Définitions pluri-critères	Auteurs	Contenu
<b>Propriété et contrôle</b>	Davis J. A., Tagiuri R. [1982] ; Davis J., Pratt J. [1985] ; Rosenblatt P. C. et al. [1985] ; Dyer W. G. Jr. [1986] ; Stern M.H. [1986] ; Hollander B., Elman N. [1988] ; Handler W.C. [1989] ; Aronoff C.E., Ward J.L. [1990] ; Gallo M.A., Etapé M.J.[1994] Astrachan J.H., Kolenko T.A. [1994] <sup>40</sup> ; Cromie S. et al. [1995]	L'entreprise appartient à la fois à un individu ou à une famille (voire à plus d'une) et est sous le contrôle d'une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle).
<b>Propriété et autorité familiale, nom de l'entreprise</b>	Christensen R. [1953]	La domination de la famille se manifeste par la désignation de son nom, l'implication de ses coutumes et la propriété d'une partie des actions.
<b>Les différentes générations d'entrepreneurs et leur influence réciproque</b>	Donneley R. [1964]	L'entreprise compte au moins deux générations de membres de la famille, ce qui entraîne une influence mutuelle entre la famille et l'entreprise.
<b>Existence de sous-systèmes</b>	Beckhard R., Dyer W.G. Jr. [1983]	Un ensemble de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur...)

<sup>38</sup> -Dyer.H : « Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale », Ed L'Harmattan, 2009

<sup>39</sup> -Daily.F et Dillinger.M : « l'économie de l'entreprise », Ed SEUIL, 2003

<sup>40</sup> -Astrachan.T et Kalenko.L : « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », Revue française de gestion, 2010/1 n° 200

Source: ALLOUCHE, J et AMANN B. (2000), op. cit, p 45

## **2-Les caractéristiques de l'entreprise familiale**

Dans la plupart des études réalisées en comparant des entreprises familiales et des entreprises non familiales, il est commun de reconnaître des particularités et des spécificités propres aux entreprises familiales.

### **2-1-Les caractéristiques économiques**

Les structures de financement des entreprises reflètent les traits économiques des entreprises. Au contraire des entreprises non familiales, ce type d'entreprise dispose de capitaux propres personnels relativement faibles qui se renforcent peu à peu. Au détriment de la répartition des dividendes, elles ont le moins recours à l'emprunt externe. Cela explique pourquoi les entreprises familiales ont une capacité très restreinte à ouvrir leurs capitaux, que ce soit pour leurs employés, Investisseurs privés pour les autres sociétés. Cette ouverture limitée est une forme de stratégie visant à préserver l'indépendance financière et l'autonomie de prise de décision.

Les entreprises familiales sont perçues comme une opportunité de création d'emplois, elles ne visent pas avant tout le rendement rapide, leurs stratégies reposent sur l'investissement durable et le profit à long terme, car elles cherchent à générer de la valeur en réinvestissant leurs profits.

### **2-2- Caractéristiques culturelles**

Selon Alvesson. M, la culture est un univers d'expériences acquises et partagées, de signification, de valeurs et de compréhension qui éclairent les individus et sont exprimées, reproduites et transmises sous des formes symboliques<sup>41</sup>.

Une culture plus ou moins forte se crée au sein de chaque entreprise, appelée culture organisationnelle. Cette culture organisationnelle implique un partage des convictions, des valeurs, des normes et des traditions avec tous les membres.

L'organisation construit sa culture à travers des mythes, des suppositions, des symboles et le partage des croyances qu'elle accumule et façonne grâce à l'adaptation du comportement individuel.

Ainsi, cette culture prédominante des entreprises familiales découle des convictions, des

---

<sup>41</sup> Alvesson.M, in Fanny FLAMENT, op.cit, p.32

valeurs et des objectifs de la famille, de son passé et de ces liens sociaux actuels. La transmission de ces convictions et valeurs à travers les générations est plutôt constante.

Il n'y a pas de culture organisationnelle innée, elle s'est développée au fil du temps et est influencée par l'histoire de l'entreprise.

En effet, les récits organisationnels contribuent à la création d'un système dynamique qui renforce l'influence de la famille. La culture de l'entreprise nécessite une maintenance continue, elle doit constamment évoluer et s'ajuster. Les expériences partagées et les événements passés, ainsi que la longue histoire, ont un impact sur la culture, les activités quotidiennes, les événements et les relations. Elle doit être extrêmement claire et ouverte pour que chaque employé puisse la comprendre et l'appréhender.

La culture d'entreprise établit des liens sociaux où les interactions entre les individus forment un groupe solide. Le capital social de l'entreprise est désigné par les relations entretenues par le biais de la culture. Les caractéristiques culturelles communes encouragent donc l'échange social.

Ensuite La culture d'entreprise est influencée par la culture familiale, qui joue un rôle crucial en établissant la confiance entre les différents membres de l'entreprise. À ce moment-là, la confiance peut être assimilée à un système de gestion rationnel. La confiance contribue à maintenir la cohésion du système social et encourage les individus à être moins opportunistes.

José ALLOUCHE et Bruno AMANN ont par ailleurs proposé trois niveaux de confiance au sein des entreprises familiales :

- ✓ La confiance mutuelle ou l'estime personnelle entre les dirigeants ;
- ✓ La confiance inter concerne la confiance entre l'entreprise et son environnement.
- ✓ La confiance interne, c'est-à-dire la confiance mutuelle entre les responsables et les employés de l'entreprise.

La confiance se transforme au fil des cycles de vie de l'entreprise, elle est remise en question lors des transitions. Il est donc essentiel de continuer à investir dans la confiance, de mettre en place des activités visant à renforcer cette confiance, de la préserver et de la maintenir.

### **2-3- Caractéristiques sociales**

D'après certains auteurs, les entreprises familiales ont une conscience sociale et leurs dirigeants se sentent responsables de manière sociale. Pour sauver l'entreprise Astrachan.T<sup>42</sup>,

---

<sup>42</sup> - Astrachan , in José ALLOUCHE et Bruno. A, op.cit, p. 16.



les membres de la famille seraient prêts à faire des sacrifices plus importants et à subir des pertes de longue durée.

De plus, les études sur les entreprises familiales laissent entendre que celles-ci seraient privilégiées par les consommateurs car elles sont considérées comme offrant des services de meilleure qualité, un rapport qualité-prix plus élevé, une politique d'emploi plus efficace et un respect des traditions. Lyman et ses collègues<sup>43</sup>.

L'entreprise familiale serait également fréquemment un endroit où les personnes se sentent davantage impliquées. Les individus employés dans des entreprises familiales seraient véritablement passionnés ; Selon la majorité des entrepreneurs, leur entreprise constitue leur existence. L'engagement est transmis à tous les membres de la famille est transmette par l'enthousiasme de la famille. Ainsi, les employés développeraient un engagement supplémentaire et une loyauté plus significative que dans d'autres entreprises similaires, Leach<sup>44</sup>. D'après ce même auteur, les entreprises familiales se distingueraient ainsi par une ambiance singulière qui suscite un sentiment d'appartenance et met en avant les objectifs communs de l'ensemble de la main-d'œuvre.

De plus, l'entreprise familiale serait un endroit où de nombreuses émotions sont partagées et ressenties. Il arrive fréquemment que ces questions émotionnelles restreignent les initiatives commerciales.

Cependant, les responsables des entreprises familiales pourraient être confrontés à un comportement émotionnel intense, ce qui peut les aveugler dans leur prise de décisions ; ils seraient alors irrationnels et prendraient des décisions inappropriées. Ces émotions sont donc transmises par le biais d'un sentiment, d'un sens, d'une pensée ou d'une identité que les dirigeants communiquent au management. L'émotion serait davantage présente dans les entreprises familiales, ce qui peut parfois poser des problèmes pour gérer les conflits.

En plus de ces émotions, il y a la spécificité de la communication. Le discours familial ne se limite pas à être un moyen de communication, mais il affecte les actions des employés. Le discours familial présente plusieurs dimensions. Les significations sont fréquemment discutées au sein de l'entreprise entre les membres de la famille. Ces significations contribuent à construire socialement les interprétations de la famille et aident les individus à donner un sens

---

<sup>43</sup> -Lyman et al., in José ALLOUCHE et Bruno. A, op-cit, p. 18

<sup>44</sup> - Leach , in FLAMENT.F, op.cit, p. 31.

à la réalité.

**Avantages et inconvénients des entreprises familiales**

Comme mentionné précédemment, les sociétés familiales possèdent des caractéristiques qui les distinguent des sociétés extrafamiliales. L'influence de ces caractéristiques peut être positive ou négative pour l'entreprise et se manifester par des avantages ou des désavantages compétitifs.

Le tableau présente les principaux avantages et inconvénients des entreprises familiales identifiés dans la littérature.<sup>45</sup>

**Tableau N° 03** : les principaux avantages et inconvénients des entreprises familiales

	<b>Avantages</b>	<b>Désavantages</b>
<b>Stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investissent davantage dans leur capacité de développement.</li> <li>-Une culture caractérisant leur vision à propos de l'entreprise familiale qui fonde leur pérennité, favorise l'entrepreneuriat.</li> <li>-Pratiques de travail plus flexible.</li> <li>-Meilleure réputation et crédibilité.</li> <li>-Portent plus d'attention au développement de la marque.</li> <li>-Réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation des coûts d'agence en raison de l'existence de comportements altruistes entre les membres familiaux.</li> <li>-Processus de succession aux générations suivantes difficile.</li> <li>-Enracinement managérial des membres familiaux.</li> <li>-Difficulté à attirer des managers non familiaux de talent.</li> <li>-Risque d'inertie stratégique.</li> <li>-Décisions fondées sur des logiques non économiques, non rationnelles.</li> <li>-Prise de décision stratégique difficile ou ralentie.</li> </ul>

<sup>45</sup>- Jean-Luc Arrègle et Isabelle Mari : « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », Revue française de gestion, 2010/1 n° 200, pp.92-96

<p><b>Financiers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources.</li> <li>-Capital « patient », investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme.</li> <li>-Coût du capital plus faible.</li> <li>-Plus indépendantes financièrement.</li> <li>-Plus performantes économiquement.</li> <li>-Utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et monitoring inférieurs.</li> <li>-Les concurrents ont peu d'information sur l'état financier de l'entreprise.</li> <li>-Ressources humaines.</li> <li>-Coûts de recrutement et des RH inférieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une préoccupation pour l'héritage ou la préservation de l'entreprise au détriment de sa performance;</li> <li>-soumises à un risque de faillite;</li> <li>- difficulté à introduire dans leur capital des actionnaires extérieurs en raison d'un risque (pour ces derniers) d'expropriation de leur richesse par les actionnaires familiaux majoritaires.</li> </ul>
<p><b>Ressources humaines</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coûts de recrutement et des RH inférieurs;</li> <li>-Meilleures pratiques managériales;</li> <li>- confiance, motivation et loyauté supérieures;</li> <li>-mettent l'accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise;</li> <li>- reconnues pour leur intégrité et engagement dans les relations;</li> <li>-maintiennent une stabilité des emplois durant les périodes de crise.</li> <li>-Développement du leadership, Empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté à fédérer les membres de l'entrepris non familiaux autour des exigences de l'entreprise familiale;</li> <li>- le recrutement des membres familiaux n'est pas toujours lié à leur compétence ;</li> <li>-les membres familiaux peuvent être moins compétentes/ou moins méritants que les autres ;</li> <li>- les rémunérations des membres familiaux ne sont pas toujours liées à leur compétence.</li> </ul>

<b>Organisationnels</b>	-Meilleure créativité; - plus réactives aux changements de l'environnement; - la prise de décision peut être centralisée, augmentant l'efficacité et l'efficience;	-Respect trop rigide des traditions; -conflits entre les membres familiaux; - existence d'un sentiment d'injustice entre les actionnaires familiaux ; - gouvernance des entreprises familiales moins efficace; - influence des administrateurs extérieurs Faible.
-------------------------	--	--

Source : Jean-Luc Arrègle et Isabelle Mari, 2010, pp.92-96

Afin de proposer une définition qui soit acceptée par tous les chercheurs et spécialistes en la matière, nous avons examiné attentivement la littérature économique sur l'entreprise familiale tout au long de la section. Nous avons remarqué que la définition de cette entreprise ne peut pas être uniquement basée sur le point de vue juridique ou sur la seule base des critères de taille.

## Section 2 : Gouvernance et RSE dans l'entreprise familiale

Une gouvernance efficace peut favoriser l'amélioration de l'image de l'entreprise envers ses partenaires. De cette manière, la clarté au sein de l'entreprise peut renforcer la confiance des banquiers, des clients, des fournisseurs, des actionnaires, etc. De plus, une gouvernance efficace favorise l'attraction et la fidélisation des compétences.

### 1-Transmission des valeurs et Gouvernance de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale possède sa propre méthode de gestion. Elle se distingue de l'entreprise non familiale en ce qui suit :

#### 1-1 La transmission des valeurs

Les valeurs unissent, et unissent des personnes qui ne partagent plus peu à peu qu'une ancienne histoire commune... en plus de quelques actions. En mettant l'accent sur les principes de la réflexion familiale, on évite les conflits entre les branches ou les générations.

Elles jouent un rôle essentiel dans le renforcement de l'unité au sein d'une famille lorsque le pouvoir et l'argent commencent à être menacés.

En réalité, sous le terme de "valeurs", se trouvent plusieurs univers de Valeurs qui cohabitent.

D'abord, les valeurs de la société civile sont à l'origine de l'évolution de l'entreprise, de la famille et des individus qui la composent. Ces valeurs diffèrent d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre et évoluent au fil du temps. Le respect des anciens, l'indépendance, l'autorité, sont quelques exemples de valeurs dont le sens a considérablement changé au fil des générations.

Ensuite, les valeurs de la famille, qui peuvent différer de celles de la société, par exemple en ce qui concerne l'horizon temporel, et les principes de responsabilité ou de lien social.

De plus, il est important que les valeurs de l'entreprise soient en accord avec celles des actionnaires familiaux. Il est indéniable que les limitations opérationnelles et financières entraînent souvent des écarts, qu'ils soient positifs ou négatifs, qui peuvent être sanctionnés par des réactions marquées des parties prenantes, voire par la loi, comme dans les domaines de la responsabilité sociale des entreprises ou de la qualité.

Enfin, derrière ces valeurs collectives se trouvent les valeurs personnelles. Elles résultent du parcours de chacun dans les univers de valeurs antérieures. Elles sont le résultat, ne peuvent pas être imposées,... et peuvent parfois différer significativement des modèles.

C'est pourquoi il est crucial de mettre en œuvre des structures qui permettent de les repérer, car elles influencent les comportements et la capacité de chacun à s'intégrer de manière positive dans la gouvernance familiale.

### **1-2 L'importances des comportements pour donner vie aux valeurs**

Au-delà de l'énoncé des valeurs, ce sont le plus souvent les comportements Intrafamiliaux qui déterminent le potentiel de succès et de pérennité de l'entreprise :

- ❖ c'est l'affection, pour ne pas dire l'amour, que se portent les membres de la famille, qui permet d'accepter les différences inévitables de statuts individuels.
- ❖ c'est le respect qui permet d'accepter des relations professionnelles d'une hiérarchie différente, voire inversée, par rapport aux relations familiales
- ❖ c'est l'implication et l'excellence de chacun, à sa place, collaborateur, dirigeant, actionnaire ou administrateur, qui permet d'éviter les conflits
- ❖ c'est le soutien mutuel, qui permet de traverser les périodes difficile de la vie, de l'entreprise comme de la famille
- ❖ c'est la flexibilité, professionnelle comme personnelle, qui permet à l'entreprise de s'adapter et d'évoluer plus rapidement que les structures anonymes lourdes.
- ❖ c'est de la convergence des valeurs individuelles et de leur mise en œuvre collective que résulte la force d'une entreprise familiale.

En l'absence d'appropriation par les individus des valeurs annoncées, plusieurs entreprises autrefois familiales ont échoué ou sont passées à la vente.

### 1-3-Valeurs et pérennité

A défaut de constituer une valeur, la pérennité est souvent citée parmi les objectifs primordiaux des entreprises familiales. Mais rares sont les familles ayant analysé distinctement ses trois composantes qui peuvent être :

- ❖ La pérennité de l'entreprise, qui concerne la poursuite de son activité dans les conditions économiquement optimales, ce qui pourrait nécessiter une évolution de son actionnariat :
- ❖ La pérennité de la détention, par un même groupe d'actionnaires, volontaires et organisés dans ce but, prêts à accepter les contraintes que cet objectif leur impose, et particulièrement la limitation de la liquidité et du rendement de leur patrimoine ;
- ❖ La pérennité de la famille, en tant que groupe de personnes issues des mêmes ancêtres ou liées par le mariage, se retrouvant dans des environnements harmonieux autour de projets de vie communs qui ne sont pas liés à l'entreprise. La détention perpétuelle des descendants du fondateur a disparu, mais il est probable que l'unité de la famille et sa solidité puissent se reconstituer à l'initiative de la génération suivante, libérée des conflits d'argent, de statut et de personnes qui la minaient depuis des années.

### 1-4- Les structures révélatrices des valeurs

La gouvernance des entreprises familiales répond à des critères qui peuvent avoir trois finalités :

- ❖ L'écoute de la famille, de ses attentes, l'identification de ses valeurs ;
- ❖ Le cadrage du projet auquel elle est associée (domaine, horizon, risques, rentabilité, ...)
- ❖ La mise en œuvre opérationnelle du projet en harmonie avec toutes les parties prenantes.

A travers ces trois critères, il existe en réalité deux stratégies qui coexistent au sein des entreprises familiales : celle de la famille, qui est guidée par ses valeurs, et celle de l'entreprise qui doit évoluer vers son marché et son environnement. Si les représentants de la famille ne sont pas responsables de la réflexion stratégique de l'entreprise, de la fixation d'objectifs opérationnels et de leur contrôle, leur rôle consiste à transmettre au management les éléments de cadrage établis par la famille, en particulier les principes et valeurs qui détermineront toutes ses actions et serviront de fondement à l'évaluation de sa contribution.

**2-La gouvernance de l'entreprise familiale**

Les entreprises familiales possèdent une gestion et une gestion spécifiques. On définit la gouvernance de cette catégorie d'entreprise en fonction du capital détenu par la famille.

**2-1-Définition de la gouvernance de l'entreprise**

La gouvernance d'entreprise, également appelée « Corporate Governance », est une pratique qui a émergé dans les années 1980 et qui s'est ensuite répandue dans la plupart des économies avancées.

Selon Gérard CHARREAUX, la gouvernance d'entreprise est définie comme suit : « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimité les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leurs conduites et définissent leurs espaces discrétionnaires »<sup>46</sup>.

Par contre, Miguel Angel Gallo et Denise Kenyon Rouvinez la gouvernance de l'entreprise familiale peut être définie comme « un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise »

Ainsi, l'entreprise familiale se compose de deux sous-systèmes, à savoir l'entreprise et la famille, chacun d'entre eux évoluant pour sa propre raison et en fonction des circonstances. La famille, par exemple, tend à augmenter en nombre à travers deux ou trois générations. Il en découle donc des cousins et des cousines qui revendiquent et s'intéressent à l'intégration de l'entreprise, ou au contraire qui cherchent à s'en détacher. Il est possible que des personnes extérieures à la famille entrent dans le capital, comme c'est le cas lors de la diversification des actionnaires.

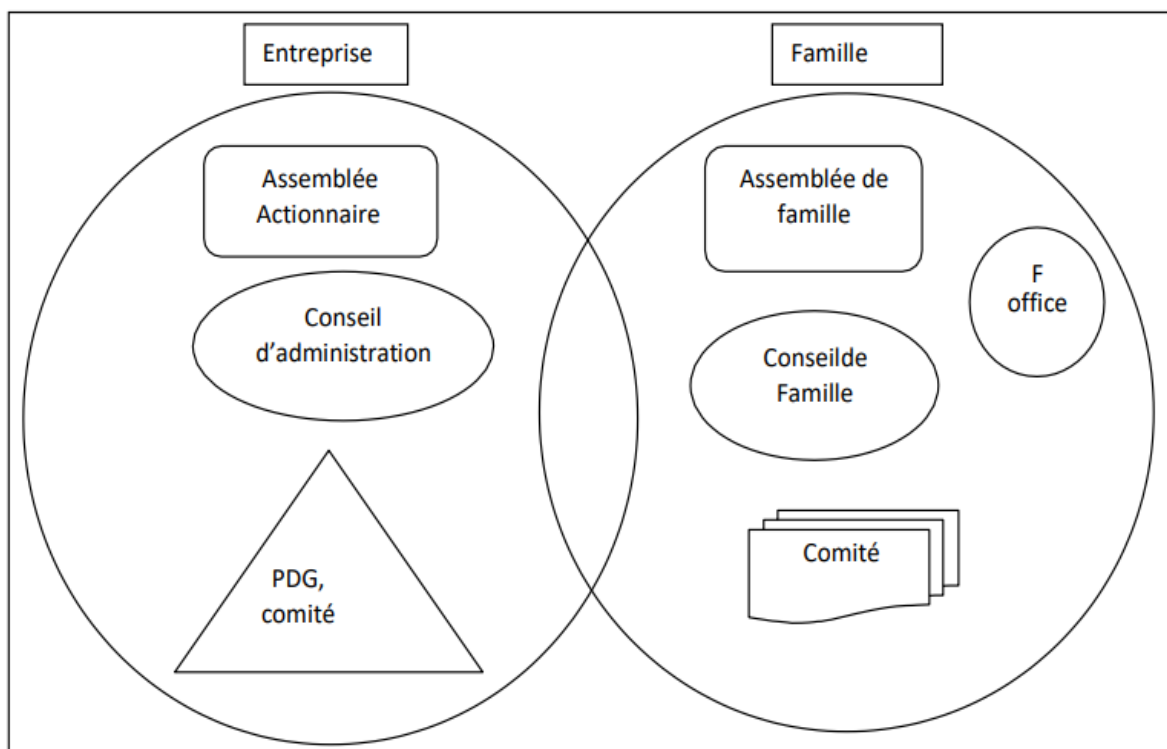
Cela s'applique également à la gestion qui peut elle-même évoluer en raison de l'émergence de nouveaux produits et de nouveaux marchés, de son développement à l'international ou de l'acquisition d'autres entités. Toute transformation majeure de ces transformations peut entraîner un déséquilibre global, c'est-à-dire éventuellement, entraîner une crise et contraindre le dirigeant à trouver une nouvelle forme de gouvernance.

Malgré ces contraintes, il est important que la logique familiale prenne le dessus, afin d'éviter les problèmes qui pourraient survenir.

---

<sup>46</sup> - Denise Kenyon-ROUVINEZ et John L. WARD, op.cit, p. 80.

Figure N°8: Représentation d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale



**Source :** Miguel Angel Gallo et Denise Kenyon-Rouvinez, in Denise Kenyon-Rouvinez et Ward 2004, p.81.

La gouvernance familiale remplit les fonctions suivantes : établir, maintenir et renforcer l'unité familiale (les liens) entre les membres de la famille d'une part et entre la famille et l'entreprise d'autre part, maintenir un actionnariat stable et motivé et garantir un professionnalisme des actionnaires envers l'entreprise afin d'éviter les obstacles au fonctionnement.

Une gouvernance familiale est considérée comme efficace, lorsqu'elle est capable de réaliser sa mission essentielle et qui :

- Permet d'exprimer l'appréciation et de faire connaître l'entreprise à tous les proches.
- Assure le respect des valeurs familiales et garantit la continuité.
- Offre la possibilité de cultiver un sentiment d'appartenance et de fierté au sein de la famille ;
- Permet de guider le développement et la mise en œuvre d'un protocole familial ;
- encourage l'implication du plus grand nombre de membre de la famille dans différentes activités ;
- en fin, facilite la communication familiale.



### 2-2- Le système de gouvernance familiale : rôle et évolution suivant les stades de développement de l'entreprise familiale

#### 2-2-1- Le rôle du système de gouvernance familial

Un système de gouvernance familiale qui fonctionne bien visera principalement à : <sup>47</sup>

- Faire connaître les valeurs, la mission et la vision à long terme de la famille à tous ses membres.
  - Maintenir les membres de la famille (surtout ceux qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise) informés des réussites commerciales majeures, des défis et des orientations stratégiques de l'entreprise.
  - Communiquer les règles et les décisions qui pourraient affecter l'emploi des membres de la famille, les dividendes et les autres bénéfices qu'ils perçoivent de l'entreprise.
  - Établir des canaux de communication formels qui permettent aux membres de la famille de partager leurs idées, leurs aspirations et leurs problèmes.
- Permettre à la famille de se réunir et de prendre les décisions nécessaires.

Une telle structure de gouvernance permettra de renforcer la confiance entre les membres de la famille (notamment ceux à l'intérieur et ceux à l'extérieur de l'entreprise) et de renforcer l'unité familiale, ce qui augmentera les chances de pérennité de l'entreprise.

#### 2-2-2- Evolution du système de gouvernance, selon le développement de l'entreprise Familiale

Le développement de ce système de gouvernance peut alors être résumé ainsi <sup>48</sup> :

- Au premier stade de sa vie, L'entreprise familiale est fondée par un seul fondateur qui en possède la propriété et possède tous les pouvoirs de décision, même s'il dépend de temps en temps de conseils consultatifs. Il est le seul représentant du système de gouvernance de sa propre entreprise. (Ward, en 1991)
- Au second stade de sa vie, qui en réalité, il s'agit d'un ensemble de phases distinctes qui commencent par un partenariat familial où les parents partagent la propriété de l'entreprise avec leurs enfants, et se terminent lorsque la participation des parents prend fin et que la propriété est entièrement transmise aux enfants, qui deviennent ainsi pleinement responsables de l'affaire familiale. Ces derniers se réunissent et se consultent

---

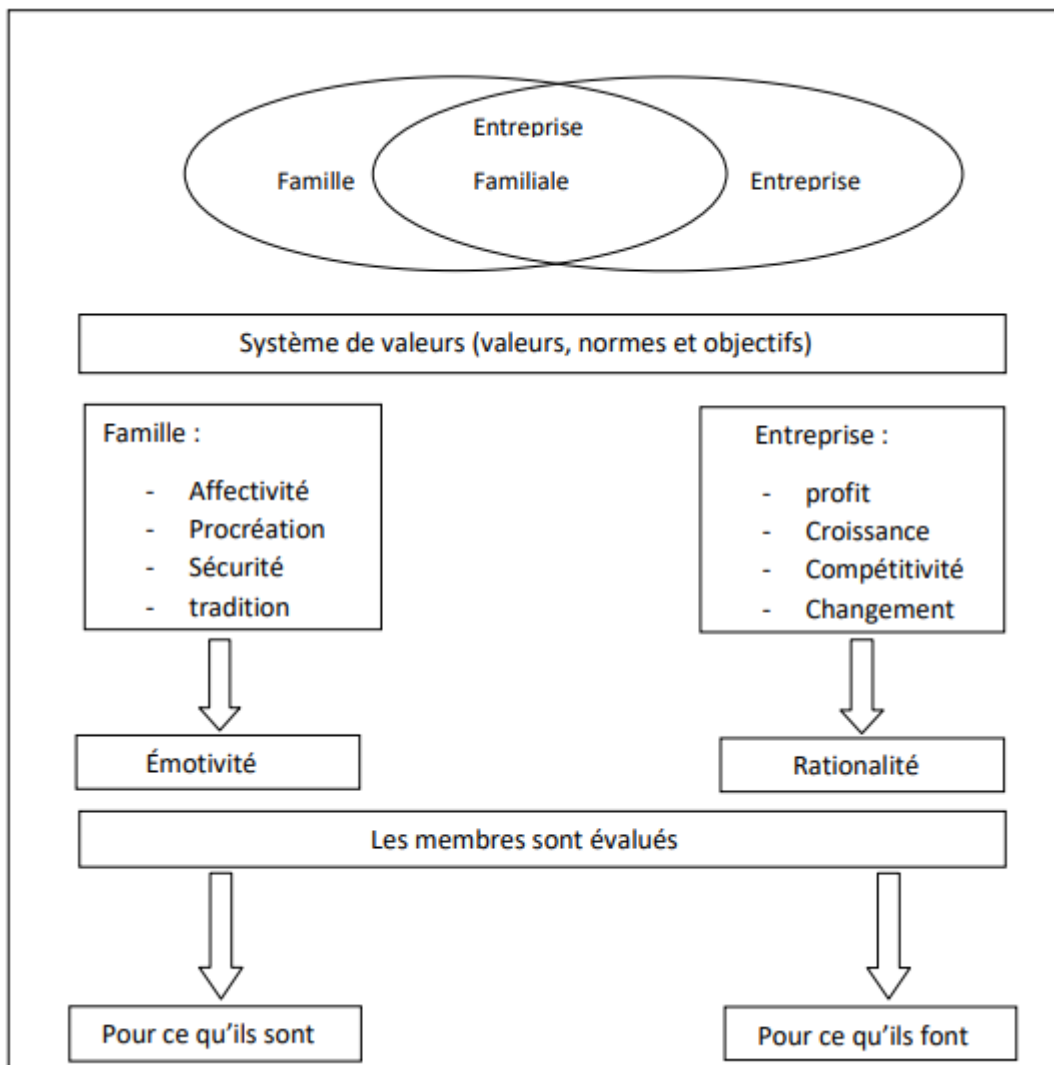
<sup>47</sup> -ABOUZAID.S, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington, 2008, P23.

<sup>48</sup>- In GHEDDACHE.L, « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse en vue de L'obtention du doctorat en sciences économiques, université UMMTO, faculté des sciences économiques, de Gestion et commerciales, 2012, P 14

officiellement afin de parvenir à un accord sur certaines décisions à prendre. Certains enfants de la même famille peuvent être beaucoup plus impliqués dans la gestion de l'affaire que d'autres de la même maison. Dans de telles circonstances, c'est le degré de confiance qui existe entre eux qui définit souvent la nature officielle de la gouvernance.

- Au troisième stade de la vie de l'entreprise, La famille est beaucoup plus grande et un groupe de cousins intègre l'entreprise, ce qui la rend plus complexe. Il est donc indispensable de mettre en place une pratique de gouvernance plus formelle que celle du stade précédent. Certains membres de la famille peuvent continuer à être impliqués à la fois dans la direction, la propriété et le conseil d'administration. Ils sont donc engagés à la fois dans le domaine de la gestion et de la gestion.

Figure N°09: L'entreprise Familiale à l'intersection de deux systèmes différents



Source : Goetschin, 1987, p.100.

### 2-3-La concentration du pouvoir

La définition proposée par Mintzberg.H est la suivante : « le pouvoir se définit comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels »<sup>49</sup>

D'après l'approche connue sous le nom d'approche de Mintzberg, le pouvoir est un système qui comprend quatre éléments :

- Des acteurs : il s'agit de toutes les personnes ou groupes de personnes qui participent une décision organisationnelle ;
- des besoins : ces acteurs interviennent dans les décisions pour satisfaire des intérêts liés à leurs besoins ;
- des sources de pouvoir : ils disposent de moyens pour faire valoir leurs intérêts ;
- des systèmes d'influence : ils agissent sur les décisions de différentes manières.

Le pouvoir au sein de l'entreprise familiale est concentré entre les mains d'une seule personne ou de quelques individus qui sont étroitement liés entre eux par des liens familiaux.<sup>50</sup>

Le problème du pouvoir surgit dans l'entreprise lorsque les intérêts des différents acteurs sont divergents. Dans ce type de structure le possesseur et le décideur se confondent dans la même personne. Ce qui nous donne certains avantages de la concentration du pouvoir :

La concentration du pouvoir offre non seulement une vision à long terme, mais aussi une vision qui dépasse largement une année, c'est l'horizon générationnel. De plus, cela garantit une meilleure intégration verticale.

Le fait que, Les actions détenues constituent leur unique source de richesse, les membres de la famille se sentent très engagés dans la réussite de l'entreprise. Ce n'est pas la fin de l'année ou la fin d'un exercice comptable qu'ils considèrent comme la phase fondamentale de leur présence économique. Ils ont souvent une préférence pour l'avenir. On peut également mentionner un autre avantage, celui de la souplesse. Lorsque l'environnement est volatil et incertain, cela peut remettre en question la première prise de position ou décision en une seule minutes.

---

<sup>49</sup>- Henry Mintzberg : « Le pouvoir dans les organisations », Les Éditions d'organisation, 1986, p. 39.

<sup>50</sup> -Voir sur [www.structurefamilialeetgouvernementetdelentreprisefamiliale.com](http://www.structurefamilialeetgouvernementetdelentreprisefamiliale.com), consulté le 20/08/2017.

Donc, afin de répondre aux exigences d'un contexte commercial de plus en plus instable, la réactivité et le pragmatisme ont besoin d'être unis en alliance.

Cependant, il existe des désavantages à cette concentration du pouvoir, tels que la solitude du dirigeant, qui n'est pas acceptable sauf si elle est portée par une personnalité forte et une certaine maturité. Un dirigeant trop isolé sera coupé de son entourage et de l'évolution de son environnement, que ce soit des évolutions technologiques, des changements sociologiques ou culturels, ainsi que des nouvelles contraintes commerciales ou légales.

Au cours de la succession de générations, une situation identique peut être jugée de façon différente et des conflits peuvent survenir qui pourront soit éclater au grand jour, soit être reportés, une fois de plus, jusqu'à la phase de succession.

### **2-4-La composition de la structure de la gouvernance familiale**

La structure de gouvernance familiale repose principalement sur la constitution familiale et les institutions familiales<sup>51</sup> :

#### **2-4-1- La constitution familiale**

Egalement désignée comme « charte familiale », « protocole familial », « élaboration des principes familiaux », « règles et valeurs familiales », et « plan stratégique familial ». Il s'agit d'un exposé des principes qui définissent les principes fondamentaux de l'engagement familial envers les valeurs, la vision et la mission principales de l'entreprise. Les rôles, les compositions et les pouvoirs des principaux organes de gouvernance de l'entreprise sont également définis par la constitution : membres de la famille/actionnaires, directeurs et conseil d'administration. De plus, elle établit les liens entre les différents organes de gouvernance et explique comment les membres de la famille peuvent participer à la gestion de leur entreprise.

Elle représente un document dynamique qui se transforme au fur et à mesure que la famille et son entreprise continuent de progresser. Il est donc essentiel de mettre à jour régulièrement la constitution pour qu'elle soit à jour et reflète toute évolution dans la famille et/ou l'entreprise.

Son format et son contenu varient d'une entreprise familiale à une autre en fonction de la taille de la famille, de l'étape de son développement et du degré d'engagement des membres de la famille dans l'entreprise.

---

<sup>51</sup> - ABOUZAIID.S, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington, 2008, P33

### 2-4-2- les institutions familiales

Elles contribuent à renforcer la cohésion et les liens familiaux avec la société. Les institutions familiales, en offrant aux membres de la famille la possibilité de se réunir sous une ou plusieurs structures organisées, renforcent les liens de communication entre la famille et son entreprise, tout en offrant aux membres de la famille les occasions de faire des contacts et de discuter des aspects qui peuvent être liés à l'entreprise ou à la famille.

Ces activités structurées favorisent la compréhension et la collaboration entre les membres de la famille, qui doivent être bien informés de l'objectif et des activités de toutes les institutions de gouvernance familiale créées. De plus, il est essentiel qu'ils distinguent le rôle de ces institutions de celui des organes gouvernants de l'entreprise, comme le conseil d'administration et la direction par exemple. La taille de l'entreprise, l'étape de développement de la famille, le nombre de membres de la famille existants et le degré d'engagement des membres de la famille dans leur entreprise déterminent le type d'institution à établir. Parmi ces établissements se trouvent :

**2-4-2-1-Assemblée familiale :** Ici, il s'agit de mettre en place des réunions officielles pour permettre aux membres de la famille de partager des informations. Ces rassemblements vont renforcer davantage les liens entre ces derniers.

**2-4-2-2-Le conseil familial :** Ce deuxième système de gestion assure deux fonctions essentielles :

- L'élaboration et la mise en œuvre du protocole familial ;
- L'anticipation des problèmes qui pourraient survenir parmi les membres de la famille dans leurs relations entre eux et avec l'entreprise.

**2-4-2-3-Bureau familial :** Le centre d'investissement et d'administration est organisé et supervisé par le conseil familial. Il est fréquent dans les familles nombreuses et riches en activité, dont les membres expriment le besoin de conseils personnels dans les domaines de la finance, des banques, de la comptabilité et autres. Son but est de donner des conseils sur la gestion des investissements personnels, les impôts, la couverture d'assurance, la planification de succession, l'orientation professionnelle et autres sujets d'intérêt pour les membres de la famille.

**2-4-2-4-Autres institutions familiales** : Les familles qui possèdent des entreprises peuvent considérer qu'il est bénéfique de mettre en place d'autres types d'institutions qui couvrent des domaines pour lesquels elles sont particulièrement intéressées. Parmi ces établissements, on retrouve<sup>52</sup> :

**2-4-2-4-1-Le comité d'éducation** : Le rôle de ce comité est d'améliorer le capital humain de la famille et sa capacité à travailler de manière efficace dans les tâches de gouvernance. Il prévoit les besoins de formation des membres de la famille et organise des événements et des activités pédagogiques pour eux. À titre d'exemple, ce groupe pourrait mettre en place un atelier comptable pour les membres de la famille afin de les aider à lire et à saisir les états financiers de leur entreprise.

**2-4-2-4-2-Le comité de remboursement des actions** : Le comité des actionnaires est un organe essentiel lorsque l'entreprise compte un grand nombre de parents qui possèdent des actions. Ils ont besoin de ce comité qui les représentera dans la structure de la gouvernance. Il sera alors chargé de prendre en charge les problèmes spécifiques liés à la stratégie, à la performance, à l'allocation du capital, aux dividendes, ainsi qu'à la vente et au rachat d'actions. Ce comité a également pour rôle de rédiger, mettre en place et modifier les conventions d'actionnaires.

**2-4-2-4-3-Le comité de planification des carrières** : Il est destiné à mettre en place et à suivre les politiques de recrutement pour les membres de la famille qui souhaitent intégrer l'entreprise familiale. De plus, ce comité assure la supervision des carrières des membres de la famille, propose des services de mentorat professionnel et informe les actionnaires et le conseil familial de leur progression professionnelle. Il peut aussi être extrêmement bénéfique dans le cadre du conseil fourni sur les opportunités professionnelles externes aux membres de la famille qui décident de ne pas travailler au sein de l'entreprise familiale.

**2-4-2-4-4- -Le family-office** : Son rôle est de fournir divers services aux membres de la famille. Par exemple, il y a l'aide à la gestion et au placement des biens, la comptabilité, le conseil fiscal, la communication et la planification de carrières d'emploi.

Un système de gouvernance d'entreprise familiale efficace crée des procédures adaptées aux défis de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, ce qui met en évidence la particularité de ces entreprises.

---

<sup>52</sup> -Miguel Angel GALLO, Denise Kenyon ROUVINEZ in Denise Kenyon ROUVINEZ et John L. WARD, op. cit, pp. 92-94

### 2-5-Structure de l'entreprise familiale

Selon les auteurs, en comparant les entreprises non familiales et les entreprises familiales, ils estiment que la structure de ces dernières présente des caractéristiques spécifiques.<sup>53</sup> Tout d'abord, elle serait moins formalisée car la plupart du temps, la hiérarchie est aplatie. En outre, l'entreprise familiale serait moins orientée vers une typologie stratégique et entrepreneuriale ; elle est généralement plus petite et plus jeune.

Contrairement aux entreprises non familiales, l'entreprise familiale serait construite de façon à garantir une stabilité constante, et cette stabilité serait en partie due à la structure et aux méthodes de travail bien intégrées par le personnel. Les relations entre la famille et le business peuvent être modifiées en fonction de l'évolution de la structure de l'entreprise au fil du temps et de sa taille. Comme dans d'autres entreprises, il est donc essentiel que l'adaptation de la structure soit continue et en fonction du cycle de vie de l'entreprise.

Dans cette optique, la manière moins formelle de structurer les entreprises familiales peut entraîner diverses répercussions.

Tout d'abord, l'entreprise familiale serait plus vulnérable aux évolutions et plus adaptable à celles-ci.

Ensuite, elle serait plus souple, plus flexible et plus élastique. Ainsi, l'entreprise familiale, grâce à sa capacité à être flexible dans le temps, le travail et l'argent, bénéficierait d'un avantage compétitif significatif.

Par la suite, les membres de la famille n'exigeraient pas toujours d'augmentations de salaires ou de primes pour le travail supplémentaire accompli et seraient disposés à renoncer à leur temps en cas de contraintes contractuelles ou de changements. Ils pourraient s'ajuster de manière plus rapide et plus aisée aux modifications.

Enfin, cette souplesse, élasticité et agilité présenteraient l'avantage de simplifier la prise de décision. De cette manière, les sociétés familiales pourraient être plus rapides dans la prise de décision car leurs responsabilités seraient clairement définies et le processus de prise de décision serait toujours le même car il dépend de l'accord du directeur. Par "flexibilité", on entend la capacité des employés à répondre aux instructions du dirigeant en ce qui concerne les

---

<sup>53</sup> -ValerieTandeau de Marsac : « Guide pratique des entreprises familiales », Éditions d'Organisation, 2011, p.10

projets en cours (heures supplémentaires...).

### **3- Certains entrepreneurs algériens ont une vision différente de la durabilité des PME familiales en Algérie.**

La durabilité de l'entreprise familiale joue un rôle dans la croissance économique. La problématique de la durabilité des entreprises algériennes, en particulier les petites et moyennes entreprises familiales, et de leur contribution à la croissance économique du pays, a été abordée lundi à Alger par des spécialistes en économie et des dirigeants d'entreprise.

Lors des travaux du 13ème symposium international de MDI-Business School sur “les entreprises familiales : vulnérabilité ou croissance durable Quels apports pour la valeur ajoutée en Algérie ?”<sup>54</sup>

Les intervenants ont mis en évidence l'importance de "préparer la succession des entreprises familiales en Algérie afin de garantir la croissance économique" du pays. D'après les participants, la transmission/succession au sein des entreprises familiales est l'une des premières raisons de leur disparition.

D'où la nécessité de bien préparer cette étape en Algérie d'autant plus que le tissu économique national est composée à 95% de PME dont plus de 90% à caractère familial. “Aujourd’hui nous sommes en Algérie dans la première relève de l’entreprise familiale. D’où une grande question se pose : comment préparer la succession de ces entreprises pour assurer leurs pérennités ?”, estime Boualem Aliouat, de l’université Nice Sofia Antipolis (France).

Pour cet expert, “si l’on ne prépare pas bien cette étape (la succession), on risque de voir 80% de ces entreprises familiales s’écrouler, ce qui sera une catastrophe pour l’économie”.

Pour Issad Rebrab, PDG du groupe Cévital qui est revenu sur l’historique de son groupe, “le choix de la ressource humaine est le premier facteur de réussite de toute entreprise”. Pour relever le défi de la pérennité de l’entreprise familiale, des conférenciers préconisent d’élaborer une charte familiale et une charte de gouvernance pour la succession.

D'autre part, certains participants ont soutenu l'idée d'une plus grande souplesse et d'un soutien accru pour l'entreprise familiale afin de garantir sa durabilité et de renforcer sa contribution à la croissance économique du pays.

---

<sup>54</sup> -B.Zohra 27 mai 2014 Commentaires fermés sur La pérennité de l’entreprise familiale a un rôle dans la croissance économique.



Selon Réda Hamiani, président du Forum des chefs d'entreprises (FCE), le caractère familial n'est pas le seul élément qui contraint les entreprises, en prenant en compte l'environnement dans lequel ces PME évoluent.

Selon lui, « la croissance de la valeur ajoutée du secteur privé algérien est passée de 42 % en 2000 à 51 % aujourd'hui », ce qui montre, selon lui, l'importance de ce secteur et la nécessité de son développement et de son promotion.

L'objectif de ce symposium d'une journée était de susciter une réflexion sur la question stratégique de la dynamique des entreprises familiales confrontées à des tensions et des défis majeurs pour l'avenir.

Plusieurs communications ont été présentées lors de cette réunion académique, abordant notamment les méthodes de gestion de l'entreprise familiale, ainsi que la gouvernance et les performances de ce genre d'entreprise.

### **4- La RSE dans l'entreprise familiale**

Les stratégies des groupes familiaux mettent l'accent sur le développement et la transmission sur plusieurs générations. Cela entraîne leur sentiment de responsabilité sociale et environnementale.

Une évidence, c'est ainsi que la plupart des groupes familiaux voient l'engagement RSE. Les entreprises familiales sont ancrées dans le très long terme. Tout, depuis leur gouvernance, jusqu'à leurs relations sociales, leur implantation dans le territoire local ou encore le respect de leur environnement, s'inscrit dans la pérennité. La responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) fait intrinsèquement partie de leur valeurs ».

La RSE est profondément inscrite dans les gènes des entreprises familiales, car leur objet est d'œuvrer pour le long terme et la transmission.

Il s'agit tout d'abord de structurer sa gouvernance afin de pouvoir identifier les parties prenantes, les enjeux majeurs et les prioriser.

Ensuite, il s'agira de s'assurer que ces enjeux sont effectivement pris en compte dans la stratégie globale de l'entreprise.

Enfin, intégrer et former le management tout en s'assurant de l'adéquation entre le comportement des dirigeants et le projet d'entreprise. La vision à long-terme fait partie intégrante de l'ADN de l'entreprise familiale, mais au fil des années le sujet s'est

professionnalisé, devenant plus stratégique et plus r glement .

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) cherche aujourd'hui à impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise et toutes les générations, en particulier les jeunes qui ont pour objectif de promouvoir la notion de responsabilité sous diverses formes :

- ❖ Soutenir la création et le développement de lieux et de cultures de travail où les collaborateurs s'épanouissent ;
- ❖ être des citoyens responsables et contribuer positivement aux communautés dans lesquelles chacun travaille et vie ;
- ❖ Rechercher des moyens de réduire l'impact écologique et sauvegarder l'environnement que nous partageons tous ;
- ❖ Partager avec les nouvelles générations les valeurs et aspirations de long-terme.

- a) **Pensez à long terme** : Les entreprises familiales cherchent à assurer le succès de leur entreprise pour les générations futures. Ils considèrent les clients, les employés et les actionnaires comme clés de ce succès. Votre entreprise peut assurer sa pérennité en engageant ses parties prenantes dans des activités de RSE significatives et constantes. Vous pourriez, par exemple récompenser vos employés pour leurs réalisations environnementales ou participer à des collectes de fonds communautaires.
- b) **Concentrez vos efforts** : Parfois, réduire la portée des activités de philanthropie est mieux que d'essayer de tout faire. Les entreprises familiales sont efficaces quand elles se concentrent sur un nombre restreint d'initiatives environnementales et sociales qui importent et cadrent avec les valeurs de la famille. Lorsque vous déciderez des initiatives à entreprendre par votre entreprise, optez pour la qualité plutôt que la quantité et vous maintiendrez ainsi des activités de RSE significatives.
- c) **Soyez fidèles aux origines** : La relation entre les entreprises familiales et leurs communautés locales est plus solide que celle des entreprises de propriété publique. Créez des liens civiques et positifs avec vos collaborateurs en témoignant de votre engagement envers la communauté dans laquelle vous travaillez. Par exemple, il serait possible de mettre en place un organisme de bienfaisance afin de soutenir une cause locale.
- d) **Protégez l'intégrité de la marque** : Les entreprises familiales accordent une grande importance à leur réputation. Cette dernière découle fréquemment d'un sentiment profond d'identité et de fierté de l'entreprise. Même si l'opinion publique n'est pas matérielle, elle joue un rôle essentiel pour les entreprises familiales et cette préoccupation facilite l'application des

politiques environnementales et sociales. Les sociétés cotées en bourse, de leur côté, sont plus préoccupées par les aspects financiers liés à la mise en place de politiques environnementales et moins par leur image.

Prenez en compte les bénéfices de bâtir une réputation solide et considérez le développement durable comme une façon de préserver l'intégrité de votre logo.

- e) **Repensez la structure d'entreprise** : Les entreprises familiales dont les dirigeants détiennent des actions prennent souvent des décisions plus socialement responsables. Une étude a révélé que les sociétés cotées en bourse dont les présidents et chefs de direction qui sont aussi actionnaires polluent plus que les entreprises familiales, qui auraient un pour leur part, un plus grand intérêt dans l'avenir de l'entreprise. Réévaluez les impacts de l'actionnariat pour votre entreprise et modérez votre attitude quant aux décisions portant sur les actions environnementales.
- f) **Regardez au-delà du bilan financier** : Les entreprises familiales, projets de vie pour certains de leurs instigateurs, ne sont pas uniquement préoccupés par des facteurs économiques. Accordez une importance au triple bilan et commencez à équilibrer les considérations sociales et environnementales avec les considérations financières
- g) **Considérez les critiques** : Lorsque les affaires tournent mal, la colère du public est souvent dirigée vers les cadres supérieurs des entreprises familiales. Ceux-ci sont des cibles plus faciles à identifier que les dirigeants anonymes des grandes sociétés. Bien que ce fait en soi ne constitue pas nécessairement un secret de la réussite, il propose une leçon pour les gestionnaires. Soyez bons pour vos parties prenantes et réparez les relations qui auraient pu être endommagées avec les membres des communautés locales pour leur signifier que vous appréciez leur loyauté. Les mots ne suffisent pas pour mettre en marche sa RSE. Les entreprises familiales possèdent une sincérité intrinsèque face aux enjeux environnementaux et sociaux, qui inspire confiance et attention de la part de leurs parties prenantes

### Conclusion

Il ressort de ce chapitre que même si la notion d'entreprise familiale reste mal précisée et souffre d'un défaut d'opérationnalisation persistant, une approche multicritères développant une double perspective, en termes de contrôle, d'une part, en termes d'influence sur le management, d'autre part, contribue à affiner l'analyse.

En s'appuyant sur cette approche, il est possible de construire une typologie opérationnelle permettant de classer les entreprises et de les différencier selon l'intensité de leur nature familiale, plus ou moins affirmée selon la place occupée par la famille dans le capital, le management et la faculté de mettre en place une démarche de RSE .

La définition intégrée retenue et la typologie proposée impliquent certes une part de subjectivité dans la qualification des entreprises familiales et, souvent, pour les entreprises au sein desquelles la famille est minoritaire dans le capital et non influente dans la gestion, une appréciation au cas par cas.

Mais toutes deux s'efforcent de clarifier le débat en permettant de mieux appréhender une réalité complexe. Il reste désormais à les éprouver sur des échantillons plus vastes afin d'obtenir des résultats présentant une signification statistique réelle.

Quoi qu'il en soit, singulière dans son identité et sa culture, dans sa propriété comme dans ses modes de direction, l'entreprise familiale l'est aussi par la pluralité et la richesse de ses valeurs et profils, ce qui constitue, à n'en pas douter, sa force et un gage de pérennité dans le tissu entrepreneurial.

# **Chapitre III**

## **Étude de cas : Cevital et son engagement envers la RSE**

### Introduction

Cevital est un groupe industriel algérien qui s'est engagé dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) afin de promouvoir un développement économique durable et responsable.

Cette démarche s'articule autour de plusieurs piliers clés, notamment l'engagement envers l'environnement, la promotion des conditions de travail éthiques, la contribution au développement social et la transparence dans ses activités. Cette présentation approfondira les aspects clés de la démarche RSE de Cevital, mettant en lumière les initiatives et les actions déployées pour une meilleure intégration de la RSE dans ses opérations et son écosystème.

Pour confronter les connaissances académiques abordées dans nos deux chapitres précédents aux données collectées sur le terrain, et ainsi fournir une réponse limitée à notre problématique, nous allons mener une analyse comparative en mettant en relation les théories avec les observations empiriques. Cette démarche nous permettra de vérifier si les hypothèses avancées dans la littérature sont confirmées ou infirmées dans notre contexte spécifique, tout en identifiant les éventuels écarts et ajustements nécessaires pour mieux comprendre les réalités pratiques

Dans ce chapitre, nous allons présenter, dans une première section, la démarche d'intégration de la RSE au sein de Cevital. Ensuite, dans la seconde section, l'Engagements pour un avenir durable à travers des actions sociales et environnementales, à la fin nous allons analyser et discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

---

**Section 01 : Démarche d'intégration de la RSE au sein de Cevital****1.Méthodologie de recherche :****1.1 L'objectif de l'étude**

L'objectif de notre étude est d'analyser les pressions exercées sur l'entreprise Cevital, la poussant à adopter des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). En examinant l'environnement complexe dans lequel évolue Cevital, cette étude vise à identifier les différents acteurs internes et externes influençant ses activités. Elle explore également les pressions réglementaires, économiques, sociales et concurrentielles qui incitent l'entreprise à intégrer des pratiques RSE.

Enfin, cette étude évalue les bénéfices potentiels de l'adoption de telles pratiques pour Cevital, tant en termes de réputation que de performance globale

Pour cette étude, nous avons opté pour l'emploi de la méthode qualitative.

« Les données qualitatives offrent la possibilité de décrire et d'expliquer de manière solide des processus qui sont ancrés dans le contexte local »<sup>55</sup>

Ainsi, la décision que nous avons prise repose sur l'utilisation de l'étude de cas comme stratégie de recherche adéquat

Selon Yin<sup>56</sup>, la méthode des cas est une stratégie de recherche appropriée lorsque la question de recherche commence par la question "pourquoi" ou "comment"

Selon Martine Hlady RISPAL, l'étude de cas se concentre sur la compréhension des dynamiques au sein d'un contexte spécifique. Elle se restreint à un domaine d'investigation précis et permet de recueillir des données très variées, comme c'est le cas dans l'entreprise familiale étudiée.<sup>57</sup>

Distincte, en sciences humaines, de l'enquête, de l'expérimentation et de l'étude historique, Yin et Frederic.W la considère aussi comme étant une enquête empirique qui «examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre

---

<sup>55</sup> - Miles et Hubermann in Sophie. M, op.cit, p.120.

<sup>56</sup> -Yin in Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX : « Management des ressources humaines», Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, édition : De Boeck Université, 2005, p.32.

<sup>57</sup> -Martine Hlady RISPAL : « La méthode des cas » Application à la recherche en gestion, édition De Boeck Université, 2002, p.48.

phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées

Son intérêt majeur est d'intégrer à part entière le contexte dans l'analyse du phénomène étudié, c'est-à-dire de positionner ce phénomène dans ses circonstances temporelles et sociales.<sup>58</sup>

Selon Anne GOMBAULT, l'étude de cas présente effectivement une dimension diachronique car elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps, tout en intégrant d'autres sources de preuves qui ne sont pas présentes dans l'étude historique. En particulier, l'observation directe et l'entretien méticuleux.<sup>59</sup>

Enfin, en comparant cette méthode à d'autres méthodes, HARTLEY souligne que la méthode des cas présente l'avantage, très précieux dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de l'organisation et de la stratégie, de pouvoir s'intéresser aux acteurs tout en tenant compte du contexte. Sa force réside dans sa capacité à explorer les processus sociaux tels qu'ils se déroulent au sein des organisations.

Toutes ces raisons nous ont alors incitées à nous engager dans la méthode des cas à partir de laquelle nous allons essayer d'étudier les pratiques de la RSE au niveau de l'entreprise familiale Cevital.

### **1.1 Le recueil des données**

Pour résoudre la problématique de recherche, nous avons choisi de mener une étude qualitative d'un cas d'entreprise familiale qui s'est engagée dans la production. Les données ont été collectées sous trois formes : documentation (traces écrites), archives et entretiens (face-à-face avec les acteurs et les environnants). Ces données peuvent être classées sous deux formes : primaires et secondaires.

#### **1.1.1 Les données primaires**

Elles ont été collectées à travers des entretiens. Le projet de l'entretien consiste à étudier les comportements humains et les interactions sociales à partir du discours des participants. Il y a quatre types d'entretiens, selon toujours cet auteur : directif, semi-directif, non directif et

---

<sup>58</sup> - Yin in Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, op-cit, p. 12.

<sup>59</sup> - Anne GOMBAULT : « la méthode des cas » chapitre 2 in Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, op.cit, p.33.



entretien de groupe.

Pour notre travail, nous avons choisi de faire appel à la méthode des entretiens semi-directifs, qui nous a paru plus appropriée pour répondre aux besoins de notre enquête, car elle permet d'orienter l'enquêté vers un sujet précis tout en lui laissant libre cours pour nous faire part de son expérience personnelle tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur sur le même sujet, ce qui n'est pas possible avec un questionnaire.

Pendant notre étude, le dirigeant de Cevital a accepté de nous accueillir à plusieurs reprises. De cette façon, nous avons eu la chance de discuter avec monsieur Larbi OULARBI en personne. Chaque entretien dure entre 15 minutes et une demi-heure.

### **1.1.2 Les données secondaires**

Les données de ce type se composent essentiellement de données internes (une documentation générale sur l'entreprise) et de quelques données externes (rapports, articles de journaux, monographies et vidéos). Dans notre travail, nous avons exploité les documents qui illustrent et qui expliquent les pratiques de la RSE allant de 2018 jusqu'à 2023. Ces documents nous ont permis d'effectuer une analyse de la pratique de la responsabilité sociale de l'entreprise.

## **1.2 Le choix de l'entreprise familiale étudiée : Cevital**

Notre étude porte sur un cas d'entreprise familiale appartenant au secteur agroalimentaire et exerce son métier dans la ville de Bejaia, à une distance de 200 mètre du quai.

Cevital est définie comme une entreprise familiale car elle a été fondée et est dirigée par la famille Rebrab. Une entreprise familiale est généralement caractérisée par une forte implication de la famille fondatrice dans la gestion et la prise de décisions stratégiques, ainsi qu'une transmission des valeurs et de la vision de génération en génération.

Le choix de Cevital comme entreprise est une excellente décision. Voici quatre arguments solides pour justifier notre choix :

- Un acteur majeur de l'économie algérienne et africaine (Diversification, Dimension internationale, Innovation).
- Un modèle de développement économique en Afrique (Entrepreneuriat, Impact socio-économique, Responsabilité sociétale).
- Un terrain d'étude riche pour notre mémoire (Données disponibles, Enjeux actuels, Perspectives d'avenir).

➤ Impact économique et social.

Cevital a connu une croissance exceptionnelle depuis sa création, s'imposant comme un acteur majeur de l'économie algérienne et africaine. Cette croissance s'explique par plusieurs facteurs : (Diversification des activités, Expansion internationale, Innovation et technologie).

### 3. Présentation de Cevital

#### 1. La création de l'entreprise Cevital

CEVITAL est une société par actions au capital privé de 68,760 milliards de da. Elle a été créée en Mai 1998. Ses principaux actionnaires sont ISSAAD REBRAB et ses fils. Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesse. CEVITAL Food est passé de 500 salariées en 1999 à 3996 salariés en 2008.

#### 1.1 Les filiales de Cevital

Les principales filiales de Cevital sont :

- **Cevital Agro**
- **Unodis**, connue sous l'enseigne UNO, spécialisée dans la grande distribution et implantée dans plusieurs régions d'Algérie.
- **CEVIAGRO**, novatrice dans la production agricole de masse, ses activités concernent la production et la commercialisation de plants arboricoles, d'agrumes, de fruits et de légumes frais.
- **Le groupe Brandt**, spécialisé en électroménagers, actif à travers ses cinq filiales dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord, et Asie Pacifique.
- **Baticompos**, société de composants industrialisés, dispose d'un savoir-faire unique en matière de fabrication de panneaux et de composants apparents (faux plafonds, tôle nervurée, pièces façonnées).
- **Métal Structure**, spécialisée dans l'étude et la production de charpentes

métalliques ainsi que dans la réalisation d'équipements chaudronnés et d'équipements de stockage.

- **Cevital Entreprises**, contribuant à la construction des projets propres au groupe, comme les plates-formes logistiques, les centres commerciaux, les bâtiments industriels, etc.
- **Immobis**, spécialisée dans la promotion immobilière et la construction de centres commerciaux et de plates-formes logistiques, hôtels et bureaux.
- **MTP**, intervenant dans la logistique, le transport et la location d'engins et de véhicules.
- **Futur Media**, produisant des médias d'affichage grand format.
- **Le verre et ses dérivés**, avec la filiale MFG, dotée de deux float et d'une unité de transformation, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du verre, destinée à l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et l'Europe du Sud.
- **Les fenêtres et fermetures**, à travers ses deux sites industriels, basés en France et en Algérie, Cevital fournit des solutions de fermeture innovantes et à forte efficacité énergétique, commercialisées sous la marque Oxxo. Sur son site industriel Alas en Espagne, elle produit également des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie.

### 1.2 Historique de groupe

L'historique de CEVITAL est une société (SPA) qui œuvre dans l'industrie agroalimentaire en Algérie, elle a été créée en Mai 1998 par des fonds privés et ses principaux actionnaires sont M. REBRAB et fils. Elle est parmi les entreprises Algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Bejaia et est constituée de plusieurs unités de production. Elle poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Selon des documents internes à l'entreprise, le groupe est passé de 1,6 milliard de dollars de chiffre d'affaires et 6 400 salariés en 2007 à 5 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 25 000 employés en 2012. CEVITAL est

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

**1.3 Evolution du capital social de l'entreprise**

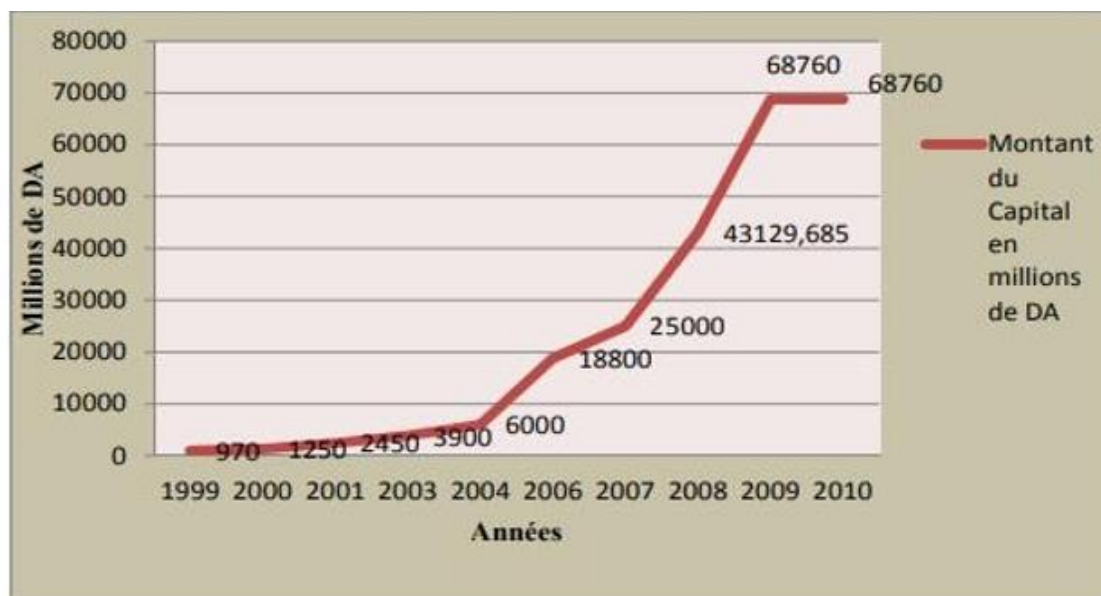
Le capital social de CEVITAL n'a pas cessé d'évoluer depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, le tableau suivant montre cette évolution.

**Tableau N°04:** L'évolution du capital social de CEVITAL.

<b>Année</b>	<b>Montant du Capital en DA</b>
1999	970.000.000
2000	1.250.000.000
2001	2.450.000.000
2003	3.900.000.000
2004	6.000.000.000
2006	18.800.000.000
2008	43.129.685.000
2009	68.760.000.000
2010	68.760.000.000

**Source :** production de marketing

Figure N°10: Evolution du capital social en millions de DA.



Source : production de marketing

Le capital social de CEVITAL n'a pas cessé d'augmenter surtout avec l'adjonction de l'unité de production d'EL-KSEUR en 2005 et celle de Lalla Khedidja en 2007. Cette évolution continuelle du capital social de la société CEVITAL au fil des années est le résultat de plusieurs facteurs notamment sa maîtrise des techniques de gestion et la réussite de ses investissements.

#### 1-4 L'évolution du chiffre d'affaire de CEVITAL

L'évolution du chiffre d'affaire de CEVITAL est illustrée dans les tableaux suivant :

Tableau N°05 :L'évolution du chiffre d'affaire de CEVITAL u

année	CA en milliards de DA
1999	5
2000	15
2001	16
2002	21
2003	38
2004	53
2005	72
2006	92
2007	100
2008	125
2009	146

Source :Taib Hafsi ; « ISSAD REBRAB , voir grand, commencer petit et aller vite », Casbah édition,2012,page 378.

Figure N°11: L'évolution du chiffre d'affaires de CEVITAL en milliards de DA.



**Source :** Taib Hafsi ; « ISSAD REBRAB, voir grand, commencer petit et aller vite », Casbah édition, 2012, page 378.

Le chiffre d'affaires de CEVITAL est en évolution continue, cela est dû en partie à l'augmentation de son capital qui a permis d'augmenter sa production dans ses différentes filiales et par la même occasion d'augmenter ses ventes mais cela n'explique pas tout, car cette augmentation des ventes est la conséquence de plusieurs autres facteurs tel, que l'élargissement de son circuit de distribution qui a permis une plus grande disponibilité de ces produits, son lancement dans l'exportation de ses produits en Europe et au Moyen orient y est aussi pour quelque chose.

## 2. Situation géographique de Cevital

À une distance de 200 mètres du quai, dans l'arrière-port de Bejaia, se trouve un terrain qui était autrefois un marécage, rendu inconstructible. Ce terrain a été partiellement récupéré d'une décharge publique et rendu viable grâce à l'utilisation de la technologie de consolidation des sols la plus récente, à savoir le système de colonnes ballastées. Un total de 337 kilomètres de colonnes ballastées, chacune mesurant 18 mètres de long, a été installé. De plus, une partie du terrain a été gagnée sur la mer.

### ➤ A Bejaia :

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie d'huile

- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

➤ **A El-Kseur :**

Une unité de production de jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation de l'entreprise publique algérienne en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes par an. Le plan de développement de cette unité portera cette capacité à 150 000 tonnes par an en 2010.

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

### 3. Les valeurs de cevital

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

- **Écoute et Respect :** Nous insistons sur l'importance de l'écoute active et du respect mutuel dans toutes nos relations, que ce soit avec nos collègues, nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires commerciaux, nos concurrents ou la communauté dans son ensemble. Nous nous engageons à maintenir des interactions respectueuses, considérant chaque collaborateur comme un ambassadeur de notre entreprise et attendons d'eux qu'ils témoignent d'un profond respect envers l'environnement dans lequel nous évoluons.
- **Intégrité et Transparence :** Nous exigeons de nos collaborateurs qu'ils incarnent un haut niveau d'éthique professionnelle et d'intégrité. La transparence doit guider chacune de nos actions de gestion et de management. Nous prônons la clarté et l'honnêteté dans toutes nos démarches, en dévoilant pleinement nos intentions et nos actions.

- ***Solidarité et Esprit d'équipe*** : Nous encourageons la culture du partage et du savoir-faire au sein de nos équipes, valorisant chaque collaborateur et favorisant l'esprit d'équipe en encourageant l'implication et l'entraide. Nous croyons fermement que la collaboration est la clé du succès, nous engageant à cultiver un environnement où chacun se sent soutenu et encouragé.
- ***Initiative et Persévérance*** : Nous incitons nos collaborateurs à dépasser les limites des actions planifiées en recherchant activement d'autres solutions immédiates aux problèmes rencontrés et en anticipant les éventuels obstacles à venir. Nous attendons d'eux qu'ils fassent preuve d'initiative en explorant des alternatives novatrices et en prévoyant les défis potentiels. De plus, nous valorisons la ténacité nécessaire pour surmonter les obstacles, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.
- ***Courage et Engagement envers la Performance*** : Nous évaluons chacun de nos collaborateurs en fonction de leurs actions et de leur capacité à respecter leurs engagements. Nous attendons d'eux qu'ils s'investissent pleinement dans leurs missions et qu'ils s'engagent à relever les défis de l'entreprise avec détermination. Le courage de prendre des initiatives audacieuses et l'engagement envers l'excellence opérationnelle sont des qualités que nous encourageons et valorisons chez nos employés.

#### **4. Les missions et les activités de Cevital**

Le complexe agro-alimentaire de Cevital comprend plusieurs unités de production : Huiles Végétales, margarinerie et graisses végétales, sucre blanc et liquide, silos portuaires et boissons.

- **Huiles Végétales:**
- **Margarinerie et graisses végétales:**
- **Sucre Blanc:**
- **Sucre liquide:**
- **Silos Portuaires:**
- **Boissons**



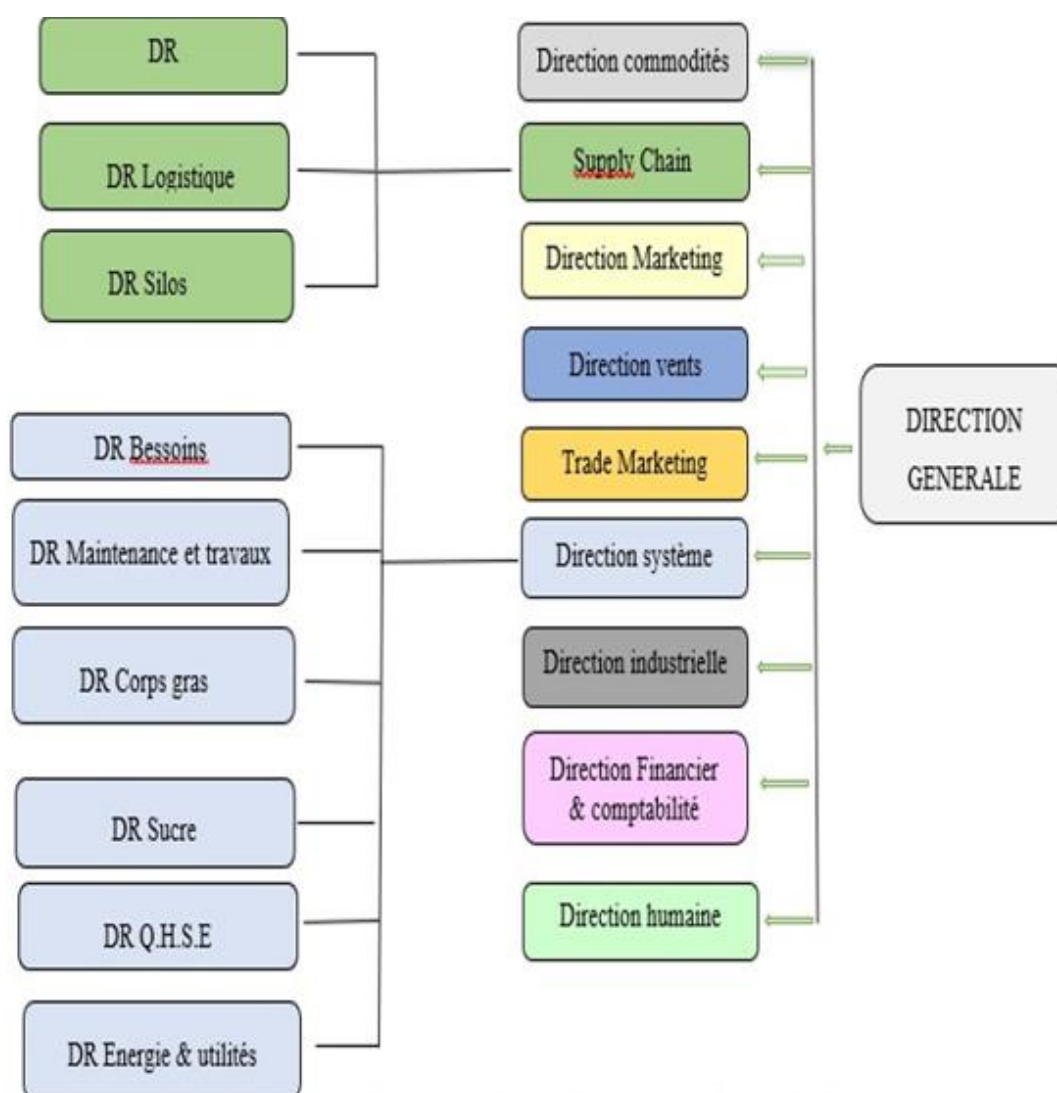
### 5. L'organisation générale des composantes et les missions de directions

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

#### 5.1 Structure de l'organigramme

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

Figure N°12: organigramme du complexe CEVITAL



Source : document interne de l'entreprise : direction de la finance et comptable

**5.2 Les principales missions des directions du complexe :**

- **La direction Marketing**
- **La direction des Ventes & Commerciale**
- **La direction Système d'informations**
- **La direction des Finances et Comptabilité**
- **La direction Industrielle**
- **La direction des Ressources Humaines**
- **La direction Approvisionnements**
- **La direction Logistique**
- **La direction des Silos**
- **La direction Energie et Utilités**
- **La direction Maintenance et travaux neufs**
- **La direction technique contrôle de qualité**
- **La direction projet**
- **Les moyens commerciaux**
- **La direction raffinerie d'huile**
- **La direction margarinerie**
- **La direction raffinerie de sucre**
- **La direction conditionnement d'huiles**

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

Grâce à ses avantages, l'entreprise CEVITAL Agro-industrie s'impose comme un leader sur le marché algérien dans son secteur, comme on peut le constater par exemple :

- ✓ Le choix du site : l'implantation de l'entreprise au cœur du port de Bejaia, lui confère un avantage compétitif considérable sur le plan logistique ;

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

### **7. La démarche RSE au sein de cevital**

Il est essentiel de prouver que Cevital est une entreprise citoyenne au sens propre du terme pour les tiers clients, partenaires, collectivités, État et ses diverses entités, ainsi que pour eux-mêmes (l'ensemble du personnel).

Le 14/07/2014, Cevital a participé à l'initiative RSE à l'hôtel CHREA, où 16 individus ont pris part pendant une période de trois jours. Effectivement, elle constitue une véritable barrière contre les différentes attaques, les rumeurs absurdes qui circulent concernant Cevital comme une entreprise polluante, ainsi que la protection contre les attaques malveillantes de l'avenir.

Le comité de pilotage (COFIL) est l'organe de pilotage de l'intégration de la Responsabilité Sociale (RS) au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie. Un comité de validation (COVAL) et une équipe projet ont été créés par l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI).

La réalisation du projet est en effet basée sur la norme ISO 26000 et se divise en sept (07) étapes principales, qui se déroulent sur une période de trois ans.

Chaque année, une évaluation globale sera effectuée et les deux parties contractantes se rencontreront afin de discuter de l'avancement de ce projet.

## Section 02 : Cevital : Engagements pour un Avenir Durable à Travers des Actions Sociales et Environnementales

Cevital est l'un des plus grands groupes industriels en Algérie, reconnu pour son engagement envers le développement économique et social du pays. En tant qu'entreprise citoyenne, Cevital a mis en place plusieurs initiatives visant à renforcer sa responsabilité sociétale. Ces actions s'inscrivent dans une démarche de durabilité, cherchant à améliorer la qualité de vie des communautés tout en préservant l'environnement. On cite quelques exemples des différentes initiatives menées par Cevital, notamment l'opération de reboisement, "Dessine-moi la Sécurité", et le soutien aux organismes de santé pendant la pandémie de COVID-19.

### 1. Opération de reboisement en janvier 2023

En janvier 2023, Cevital a lancé une vaste opération de reboisement dans la région de Béjaïa. Cette initiative s'inscrivait dans le cadre d'un programme de développement durable visant à lutter contre la déforestation et à préserver les ressources naturelles. L'opération a mobilisé des équipes de volontaires, des employés de Cevital et des organisations locales. Des milliers d'arbres ont été plantés, contribuant à la restauration des forêts et à la protection de la biodiversité.

**Tableau N°06:** L'opération de plantations d'arbres par le personnel de Cevital

<b>Objectif</b>	L'opération de reboisement avait pour objectif de planter des milliers d'arbres dans la région de Béjaïa, contribuant à la restauration des forêts et à la protection de la biodiversité.
<b>Mobilisations</b>	L'opération a mobilisé des équipes de volontaires, des employés de Cevital et des organisations locales pour la plantation des arbres.
<b>Impact</b>	L'opération a contribué à la restauration des forêts, à la protection de la biodiversité et à la lutte contre la déforestation.

Source : <https://www.tsa-algerie.com/cevital-lance-une-operation-de-reboisement-a-yakouren/>

### 2. Opération "Dessine-moi la sécurité" en juin 2023

En juin 2023, Cevital a organisé l'opération "Dessine-moi la sécurité" dans l'une de ses usines. Cette initiative visait à sensibiliser les enfants des employés aux questions de sécurité au travail et à promouvoir une culture de la sécurité au sein de l'entreprise. Les enfants ont été invités à dessiner des images sur le thème de la sécurité, illustrant les règles et les bonnes

pratiques à suivre en milieu industriel.

**Tableau N°07 : L’opération dessine-moi la sécurité de Cevital**

<b>Sensibilisation des enfants</b>	L'opération a permis de sensibiliser les enfants des employés aux questions de sécurité au travail et à promouvoir une culture de la sécurité.
<b>Promotion d'une culture de sécurité</b>	Les enfants ont été invités à dessiner des images sur le thème de la sécurité, illustrant les règles et les bonnes pratiques à suivre.
<b>Participation et engagement</b>	L'opération a encouragé la participation des enfants et des employés, créant un sentiment de communauté et d'engagement envers la sécurité.

**Source :** Elaboré par nos soins à partir des informations fournis dans le site du groupe CEVITAL

### 3.Aides aux organismes de santé pendant la COVID-19

Pendant la pandémie de COVID-19, le groupe Cevital a mis en place des initiatives de solidarité pour soutenir les organismes de santé. Il a fourni des aides financières et matérielles aux hôpitaux et aux centres de soins pour les aider à faire face à la crise sanitaire. L'entreprise a également contribué à la distribution de matériel médical et de produits alimentaires aux populations vulnérables.

**Tableau N°08 : les types d’aides**

Type d'aide	Exemples
Aides financières	Dons aux hôpitaux et aux centres de soins
Aides matérielles	Fourniture de matériel médical, de produits alimentaires et de désinfectants
Soutien logistique	Aide à la distribution de matériel et de produits aux populations vulnérables

**Source :** Elaboré par nos soins à partir des informations fournis dans le site du groupe CEVITAL

#### 4. Initiatives de Basma Hloua, filiale du groupe Cevital

Basma Hloua, filiale du groupe Cevital spécialisée dans la fabrication de produits laitiers, elle occupe un rôle crucial dans la mise en œuvre des initiatives de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Voici un portrait détaillé de Basma Hloua, en mettant l'accent sur son parcours, ses contributions et son impact au sein de Cevital et son action

##### 4.1. Parcours Professionnel

Basma Hloua a rejoint Cevital à une époque où le groupe cherchait à renforcer son engagement envers des pratiques durables et responsables. Son parcours académique et professionnel, bien que peu documenté dans les résultats de recherche, est marqué par une forte implication dans les domaines de l'environnement et de la gestion sociale. Elle a su s'imposer comme une leader dans la conception et la mise en œuvre de projets qui allient développement économique et protection de l'environnement.

##### 4.2. Rôle au sein de Cevital

En tant que responsable des projets de RSE, Basma Hloua est chargée de coordonner diverses initiatives qui visent à améliorer le bien-être des communautés locales tout en préservant l'environnement. Ses responsabilités incluent :

- **Planification et exécution des projets** : Basma supervise des projets tels que l'opération de reboisement à Yakouren et d'autres initiatives de sensibilisation à la sécurité.
- **Collaboration avec les parties prenantes** : Elle travaille en étroite collaboration avec les autorités locales, les organisations non gouvernementales (ONG), et les communautés pour s'assurer que les projets répondent aux besoins locaux et sont durables à long terme.
- **Sensibilisation et éducation** : Basma joue un rôle clé dans la sensibilisation des employés et des communautés sur l'importance de la durabilité et de la sécurité. Elle organise des ateliers et des événements éducatifs pour promouvoir ces valeurs.

##### 4.3. Contributions Spécifiques

- Opération de Reboisement à Yakouren.
- Initiative "Dessine-moi la Sécurité».

- Soutien aux Organismes de Santé.

#### 4.4. Impact et Vision

L'impact de Basma Hloua au sein de Cevital est significatif. Ses initiatives contribuent non seulement à la durabilité environnementale, mais renforcent également la réputation de Cevital en tant qu'entreprise socialement responsable. En intégrant des pratiques durables dans les opérations de l'entreprise, elle aide à créer un modèle d'affaires qui respecte à la fois les besoins économiques et environnementaux. Basma Hloua incarne les valeurs de Cevital et son engagement envers un avenir durable, faisant d'elle une leader inspirante dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises en Algérie. Sa vision pour un développement harmonieux entre l'industrie et l'environnement continue d'influencer positivement les initiatives de Cevital.

#### 4.5 l'action BesmaHloua

**Figure 12 : Récapitulatif en image de l'action Besma Hloua**



**Source :** L'image a été extraite d'un document interne de l'entreprise Cevital intitulé Tout sur la RSE, Avril 2024.

Le nombre de cas d'autisme enregistrés en Algérie varie de 400 000 à 500 000. Généralement, ce problème de développement humain, qui se traduit par des difficultés d'apprentissage social et de communication, conduit à la marginalisation des patients et à la dissolution des familles. Selon (Kamel Benelkadi et El Watan (2019), Cevital a élaboré l'idée de mettre en œuvre l'initiative Besma Hloua pendant le mois de ramadan en 2019.

L'initiative "Besma Hloua" s'inscrit dans le cadre de la politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) du groupe Cevital. Cette initiative, lancée par la marque SKOR de

Cevital, vise à soutenir les associations d'enfants autistes en Algérie. Pour chaque paquet de sucre SKOR vendu durant le mois de Ramadan, une somme d'argent est collectée et reversée à ces associations.

Grâce à cette action, des fonds significatifs ont été récoltés pour aider à la création et au fonctionnement de centres spécialisés dans la prise en charge de l'autisme. Cela montre l'engagement de Cevital à contribuer positivement à la société et à soutenir des causes importantes, en ligne avec leur stratégie de développement durable.

## **5. Autres actions RSE du groupe Cevital**

En plus des initiatives mentionnées précédemment, le groupe Cevital s'engage dans une multitude d'autres actions de RSE. L'entreprise soutient des programmes de lutte contre la pauvreté, des initiatives de promotion de l'éducation et de la culture, et des projets de développement économique dans les régions où elle opère. Cevital s'engage à faire de la RSE un élément central de sa stratégie d'entreprise, contribuant ainsi au développement durable et à la prospérité des communautés

### **5.1. Promotion de l'emploi**

Cevital crée des emplois et offre des opportunités de carrière aux jeunes et aux femmes, contribuant au développement économique local.

### **5.2. Soutien à l'éducation**

Cevital soutient des programmes éducatifs et des initiatives de formation pour améliorer l'accès à l'éducation et renforcer le capital humain.

### **5.3. Promouvoir la santé**

Cevital investit dans des programmes de santé et de bien-être, améliorant l'accès aux soins de santé et encourageant des modes de vie sains.

### **5.4. Engagement communautaire**

Cevital soutient des initiatives locales et s'engage dans des projets de développement communautaire, améliorant la vie des populations locales.



**Section 03 : Analyse les résultats de l'étude**

Dans les sections suivantes, nous allons expliquer les résultats obtenus lors de l'enquête de terrain que nous avons conduite.

**1- Le profil du premier responsable de Cevital**

Issad Rebrab, fondateur de Cevital, incarne parfaitement le concept d'entrepreneur « bâtisseur ». Il a transformé une petite entreprise familiale en un conglomérat industriel majeur, grâce à sa vision à long terme, son investissement dans des projets ambitieux, et son engagement envers l'innovation. Son parcours illustre comment un entrepreneur peut créer des infrastructures solides et générer un impact significatif sur le développement économique.

**1-1 -La vie professionnelle du Président du Conseil d'Administration**

Issad Rebrab incarne parfaitement le concept de l'entrepreneur « bâtisseur », une typologie qui décrit ceux qui créent et développent des entreprises avec une vision à long terme. Né en 1944, Issad Rebrab a étudié l'économie à l'Université d'Alger, et a ensuite obtenu un MBA de l'université de Reims en France.

Rebrab a commencé sa carrière en tant qu'expert-comptable, une profession qui lui a permis d'acquérir une solide compréhension des finances et de la gestion d'entreprise.

En 1971, il a fait le saut vers l'entrepreneuriat en fondant plusieurs entreprises dans le secteur de la métallurgie. Ces premières expériences ont jeté les bases de son approche méthodique et innovante. En 1991, il a élargi ses activités à la sidérurgie, démontrant sa capacité à identifier et à exploiter de nouvelles opportunités industrielles.

La vision entrepreneuriale de Rebrab a véritablement pris son envol avec la création de Cevital en 1998. Issad Rebrab était animé par une ambition profonde de créer une entreprise qui jouerait un rôle clé dans le développement économique de l'Algérie. Sa vision ne se limitait pas seulement à établir une entreprise, mais aussi à introduire des technologies et des pratiques innovantes dans le secteur agroalimentaire algérien.

Ce groupe est rapidement devenu le premier conglomérat privé en Algérie, diversifiant ses activités dans des secteurs clés tels que l'agroalimentaire, l'industrie, et la distribution. Sous sa direction, Cevital s'est étendu sur trois continents, illustrant un modèle de réussite économique et de croissance rapide. La devise de Rebrab, « Voir grand, commencer petit et aller vite », reflète son approche pragmatique et ambitieuse. Cette philosophie l'a conduit à adopter une stratégie de croissance agressive mais bien planifiée, permettant à Cevital de se

développer rapidement tout en maintenant une solide base opérationnelle.

### **1-2 La vie associative du Président du Conseil d'Administration**

Issad Rebrab, en plus de son rôle de Président du Conseil d'Administration de Cevital, est également impliqué dans la vie associative et philanthropique. Il est le fondateur de la Fondation Issad Rebrab, qui soutient des projets éducatifs, sociaux et environnementaux en Algérie. La fondation a notamment financé la construction d'écoles, de centres de formation professionnelle et d'infrastructures de santé dans les régions défavorisées du pays.

Rebrab est également membre actif de plusieurs associations professionnelles, comme l'Association des Industriels Algériens (ANDIMA), où il milite pour la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Son engagement dans la vie associative reflète sa volonté de contribuer au développement économique et social de l'Algérie, au-delà du succès de son propre groupe. Cet esprit philanthropique et son soutien à la société civile font d'Issad Rebrab une figure respectée et influente dans le paysage algérien.

### **2 -L'évolution de l'entreprise Cevital**

Depuis sa création à ce jour, Cevital a connu une évolution remarquable. Cette transformation a touché à la fois l'entreprise elle-même, avec une diversification de ses activités et une expansion géographique, et le capital social de l'entreprise, qui a considérablement augmenté pour soutenir cette croissance.

#### **2-1 La reconstitution de l'historique de l'entreprise Cevital**

En 1971, Issad Rebrab initie la création de Cevital avec l'ambition de transformer le paysage industriel algérien. Au départ, l'entreprise se concentre sur la transformation de fruits et légumes, notamment en produisant des conserves alimentaires. Cependant, cette spécialisation précoce s'avère être une base solide pour une expansion significative.

Dès les années 1980, Cevital diversifie son portefeuille en introduisant des huiles alimentaires et des boissons, répondant ainsi à une demande croissante pour des produits variés et de qualité. L'entreprise investit dans des équipements modernes pour le conditionnement et la production, augmentant ainsi son efficacité et sa capacité de production.

En 2000, Cevital obtient la certification ISO 9002, devenant la première entreprise privée algérienne à recevoir cette reconnaissance, ce qui témoigne de son engagement envers des normes de qualité rigoureuses et renforce sa crédibilité auprès des partenaires commerciaux. La

décennie suivante, Cevital amorce une expansion internationale, en s'implantant dans divers pays et en investissant dans des secteurs diversifiés comme le bâtiment, les matériaux et les services financiers.

En 2009, le groupe élargit encore son champ d'action en acquérant des entreprises dans le domaine de la distribution et de la logistique.

### **2-2 L'évolution du capital social et modification statutaire de Cevital**

L'évolution du capital social de Cevital a été marquée par des modifications significatives depuis sa création en 1998. Initialement, l'entreprise a été fondée avec un capital social modeste, mais au fil des années, ce capital a considérablement augmenté grâce à des réinvestissements systématiques et à une stratégie de croissance ambitieuse.

En 2000, Cevital a commencé à diversifier ses activités, ce qui a nécessité une augmentation de son capital pour soutenir l'expansion dans de nouveaux secteurs tels que le sucre, le verre et l'électroménager.

En 2009, l'entreprise a élargi son conseil d'administration en y intégrant des membres externes, marquant ainsi un tournant vers une gouvernance plus structurée.

En 2012, Cevital a connu une nouvelle augmentation de son capital social pour soutenir ses projets d'internationalisation et d'innovation. Aujourd'hui, le capital social de Cevital reflète son statut de leader dans l'industrie algérienne, avec des investissements continus dans les technologies de pointe et une forte présence sur les marchés internationaux.

Voici un tableau résumant l'évolution du capital social de Cevital et les modifications statutaires, avec les noms des principaux actionnaires et leurs parts respectives :

**Tableau N°09** : Répartition du capital initial à la constitution

Anneé	Actionnaire	Nombre de Parts Sociales	Pourcentage (%)
1998	Issad Rebrab	50 000	100%
2000	Issad Rebrab	100 000	100%
2009	Issad Rebrab	200 000	100%
2012	Issad Rebrab	300 000	60%
	Enfants d'Issad Rebrab	50 000 chacun	10% chacun
2021	Issad Rebrab	500 000	50%
	Enfants d'Issad Rebrab	100 000 chacun	10% chacun

**Source** : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise étudiée.

- En 1998, Cevital est créé avec un capital social de 50 000 parts détenues à 100% par Issad Rebrab.
- En 2000, le capital est doublé à 100 000 parts, toujours détenus par Issad Rebrab seul.
- En 2009, le capital passe à 200 000 parts et le conseil d'administration s'ouvre à des membres externes, marquant une évolution vers une gouvernance plus structurée.
- En 2012, le capital est augmenté à 500 000 parts. Issad Rebrab conserve 60% des parts, tandis que ses cinq enfants se partagent chacun 10% du capital.
- En 2021, le capital social a atteint 1 milliard parts illustrant ainsi l'impact de Cevital sur l'économie algérienne et sa position de leader dans plusieurs secteurs.
- Cette structure actionnariale familiale, avec Issad Rebrab comme actionnaire majoritaire, permet d'assurer la transmission de l'entreprise tout en maintenant une gouvernance stable.

Ce tableau illustre la croissance du capital social de Cevital, qui a été systématiquement réinvesti dans le développement et l'expansion du groupe. La structure actionnariale a également évolué pour inclure la seconde génération tout en préservant le contrôle familial.

### **2-2-1 Difficultés rencontrées**

CEVITAL a rencontré plusieurs difficultés tout au long de son parcours. Les défis économiques ont été importants, notamment ceux liés à l'instabilité du marché et aux fluctuations des ressources disponibles. L'entreprise a également dû faire face à des obstacles réglementaires, tels que des procédures administratives complexes et des exigences de conformité souvent changeantes. De plus, l'adaptation aux nouvelles technologies et l'intégration de pratiques innovantes ont présenté des défis techniques considérables. Ces difficultés ont nécessité une gestion agile et une capacité d'adaptation continue pour maintenir la croissance et la compétitivité de CEVITAL dans un environnement économique et réglementaire en constante évolution.

### **2-2-2 Événements importants dans l'évolution de Cevital**

L'évolution de CEVITAL a été marquée par plusieurs événements clés qui ont significativement contribué à son expansion et à sa diversification. En 2004, l'acquisition de la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) a marqué une étape importante dans l'expansion de l'entreprise vers le secteur automobile, consolidant ainsi sa présence dans une nouvelle industrie. Parallèlement, CEVITAL a entrepris des investissements significatifs dans le secteur de l'énergie, avec des projets dans des centrales électriques et des initiatives d'énergies renouvelables, témoignant de son engagement envers des solutions énergétiques durables. L'expansion internationale a également été un jalon majeur pour le groupe, qui a ouvert des usines et des bureaux en France, en Espagne, en Italie, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, renforçant ainsi sa présence sur plusieurs marchés clés à travers le monde. Ces étapes ont joué un rôle crucial dans le développement et la diversification continue de CEVITAL.

### **2-2-3 Évolution du chiffre d'affaires et du nombre d'employés**

L'évolution du chiffre d'affaires et du nombre d'employés de CEVITAL illustre une croissance impressionnante et un impact significatif sur l'économie. Le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une progression exponentielle, passant de quelques millions de dollars à plusieurs milliards au fil des années, témoignant de son expansion et de son succès dans divers secteurs. Parallèlement, CEVITAL a généré des milliers d'emplois, contribuant ainsi de manière

substantielle à la création de richesse et au développement économique de l'Algérie. Cette croissance dans les deux domaines reflète non seulement la solidité de l'entreprise mais aussi son rôle crucial dans l'économie nationale.

Voici un tableau récapitulatif de l'évolution du chiffre d'affaires et du nombre d'employés de Cevital

**Tableau N° 10** : l'évolution du chiffre d'affaires et du nombre d'employés de Cevital

<b>Année</b>	<b>Chiffre d'affaires (en milliards de dollars)</b>	<b>Nombre d'employés</b>
2015	4	18 000
2020	1.2 (environ 200 milliards de dinars)	18 000
2022	2 (environ 300 milliards de dinars)	18 000

**Source** : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise étudiée

- En 2015, Cevital a annoncé un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars, un chiffre qui a été constant jusqu'à récemment.
- En 2020, le chiffre d'affaires a chuté à environ 1.2 milliard d'euros (200 milliards de dinars) en raison de la crise sanitaire.
- En 2022, le chiffre d'affaires était estimé à 2 milliards d'euros (300 milliards de dinars), avec une reprise progressive des activités.

Le nombre d'employés est resté stable à 18 000 depuis 2015.

#### **2-2-4 Le rôle de la famille dans la création de l'entreprise**

La famille Issad Rebrab incarne un formidable exemple de réussite entrepreneuriale en Algérie. L'histoire de cette famille est étroitement liée à la croissance et au développement du groupe Cevital, un empire économique qui s'étend sur plusieurs secteurs d'activités.

Issad Rebrab, né dans une famille modeste de la région de Constantine, a hérité de son père un esprit entrepreneurial forgé dans l'artisanat. Son père, artisan menuisier, lui a transmis les valeurs du travail acharné, de la persévérance et de l'innovation, qui ont servi de fondements à son ascension dans le monde des affaires. L'artisanat paternel a joué un rôle central dans son éducation, lui enseignant la discipline, la précision et l'importance du travail bien fait, des

qualités qui ont façonné son avenir. De plus, son père lui a inculqué un esprit d'entreprise, l'encourageant à entreprendre, à prendre des risques mesurés et à s'investir pleinement dans ses projets. Ce bagage entrepreneurial, transmis de génération en génération, a été la clé de son succès. Issad Rebrab a su allier ses études à un travail acharné, démontrant ainsi sa détermination à exceller, tout en acquérant une précieuse expérience pratique au sein de l'entreprise familiale.

Issad Rebrab, le patriarche visionnaire de la famille, est le fondateur du groupe CEVITAL, et son parcours exemplaire témoigne d'une ascension sociale remarquable et d'une réussite entrepreneuriale notable en Algérie. Rabia Rebrab, l'épouse d'Issad, a joué un rôle crucial dans le succès de l'entreprise familiale CEVITAL. Son soutien indéfectible et son expertise en gestion ont constitué des atouts majeurs pour le développement du groupe. Présente pour encourager et soutenir son mari dans ses décisions et ses projets, elle lui a offert un soutien moral et intellectuel précieux. En tant qu'experte en gestion, Rabia a activement contribué à la gestion de l'entreprise, en mettant à profit ses compétences en ressources humaines et en gestion financière. De plus, son engagement social a été marqué par sa participation à des initiatives caritatives et sociales, où elle a promu l'éducation et le bien-être des enfants, renforçant ainsi l'impact positif de CEVITAL sur la communauté.

Les enfants de la famille Rebrab ont grandi dans un environnement entrepreneurial, ce qui les a naturellement conduits à intégrer l'entreprise familiale à des postes de responsabilité. Grâce à une formation de haut niveau, ils ont développé des compétences dans divers domaines, ce qui leur a permis d'apporter une expertise précieuse et une vision moderne à Cevital. Leur intégration dans l'entreprise a favorisé l'expansion et la modernisation de celle-ci, tout en garantissant la continuité de l'héritage familial. En participant activement à la stratégie, à l'innovation, et à la diversification des activités, les enfants Rebrab assurent non seulement la pérennité de l'entreprise, mais aussi la transmission des valeurs d'excellence et de leadership qui ont toujours caractérisé Cevital.

Omar Rebrab, l'aîné, dirige la filiale Hyundai et s'occupe du développement des activités périphériques du groupe. Malik Rebrab, vice-président, joue un rôle stratégique dans la direction de l'entreprise. Yassine Rebrab est en charge de la filiale dédiée aux véhicules industriels, spécialisée dans la fabrication de remorqueurs, tandis que Lynda Rebrab, la seule fille, occupe le poste de directrice centrale des achats, influençant directement la santé financière de l'entreprise. Grâce à cette synergie familiale, CEVITAL continue de prospérer et

de se développer dans divers secteurs.

La famille Issad Rebrab incarne un exemple remarquable de réussite entrepreneuriale en Algérie. Le groupe Cevital, bâti sur les fondations solides de la vision du patriarche Issad Rebrab et du soutien indéfectible de sa famille, est devenu un acteur majeur de l'économie algérienne. L'implication des enfants dans l'entreprise familiale assure la pérennité de l'héritage et la transmission des valeurs d'excellence et de leadership. L'histoire de la famille Rebrab est un témoignage de la puissance de la vision entrepreneuriale, du travail acharné et de l'importance de la famille dans la création et le développement d'un empire économique.

### **2-2-5 L'entreprise est gérée par qui aujourd'hui**

Aujourd'hui, l'entreprise Cevital est principalement gérée par Malik Rebrab, l'un des fils d'Issad Rebrab, le fondateur. Après l'incarcération d'Issad en 2019 pour des accusations de corruption, Malik a pris les rênes de l'entreprise, s'efforçant de clarifier la structure et de poursuivre les objectifs de croissance. Les autres enfants d'Issad, chacun ayant des rôles spécifiques, sont également impliqués dans la gestion, ce qui permet de maintenir la continuité de la vision d'entreprise établie par leur père. Sous cette direction familiale, Cevital cherche à renforcer sa position sur le marché tout en explorant de nouvelles opportunités d'investissement, tant sur le plan national qu'international, afin d'assurer la pérennité et le développement de l'entreprise dans un environnement économique complexe.

### **2-3-La gouvernance au sein CEVITAL**

Au cours des quinze dernières années, le Groupe Cevital a affiché une croissance continue à deux chiffres et une diversification significative de ses activités. Afin de soutenir cette expansion et de garantir sa pérennité, le Groupe Cevital a choisi d'adopter une gouvernance de niveau mondial, semblable à celle des grandes entreprises internationales les mieux gérées.

Ce nouveau mode de gouvernance peut être résumé en trois axes complémentaires :

- la possibilité d'ouvrir son conseil d'administration à des membres externes ;
- Le rôle de président du conseil d'administration et de directeur général du Groupe est séparé ;
- La création d'une organisation par divisions afin de regrouper les 21 principales unités d'affaires du Groupe en cinq pôles d'activités.

Enfin, Cevital intègre des pratiques de responsabilité sociale et environnementale dans sa



gouvernance, en s'engageant à réduire son impact écologique et à soutenir les communautés locales.

#### **2-4- L'Impact de la Démarche RSE sur la Performance Globale de Cevital**

La démarche RSE a un impact positif significatif sur la performance globale de Cevital, notamment en améliorant l'image de marque de ses produits et en facilitant leur accès aux marchés étrangers. Selon plusieurs dirigeants, la responsabilité sociale d'entreprise permet également à Cevital de mieux gérer et maîtriser les risques, réduisant ainsi les menaces qui pourraient compromettre ses performances multidimensionnelles.

la RSE occupe une place importante au sein de l'entreprise CEVITAL et parmi les facteurs qui sont affectés sur leurs performances globales sont :

- ✓ Sa compétitivité multidimensionnelle.
- ✓ La consommation rationnelle de ses ressources.
- ✓ La diffusion de ses produits à l'échelle locale et continentale.
- ✓ La prise des décisions par des dirigeants expérimentés dans le domaine d'activité qui respectant la notion de temps.
- ✓ Anticiper le comportement de différentes parties prenantes (consommateur, clients, fournisseurs, ONG ...etc.).
- ✓ L'amélioration continue de ses produits.

Tous ces éléments assurent à l'entreprise CEVITAL ; son existence et la survie.

### **3. L'entretien avec le directeur des ressources humain**

Nous allons présenter les résultats obtenus de notre enquête où nous allons approfondir nos connaissances sur la démarche RSE et son intégration des pratiques dans l'entreprise Cevital. Rappelant que l'entretien avec le conseiller de PDG, s'est déroulé en seulement quatre (04) séances, en raison de l'occupation de ce dernier. L'entretien a eu comme objectif de décrire au mieux comment les pratiques RSE se sont-elles déclinées dans l'entreprise.

#### **3.1 L'interprétation des résultats de l'entretien**

##### **Axe 1 : Identification et caractéristique de l'entreprise**

###### ***1-Quelle est la taille de l'effectif de cette entreprise ?***

Réponse : le nombre total d'employés est de 3883 dont 3719 hommes et 164 femmes.

**Tableau N°11** : Le nombre total d'employés par contrat de travail \_ (permanent en temporaire) par genre.

Statut / genre	Homme	Femme
<b>Permanent</b>	3477	164
<b>Temporaire</b>	242	0

**Source** : Rapport RSE année 2023, P 8.

En se fondant sur le nombre d'employés, lorsqu'une entreprise compte un grand nombre de travailleurs, on la désigne comme une grande entreprise.

### **2 - Pourquoi y a-t-il une distinction entre ces deux éléments ?**

Réponse : Puisque les femmes sont exclues de certains types de travail, tels que le travail de nuit, le travail par équipes, le travail de force et les travaux nuisibles, il en résulte une différenciation notable.

Chez CEVITAL, on constate qu'il y a plus d'hommes que de femmes, principalement parce que c'est une entreprise industrielle. Ainsi, la plupart des hommes occupent des postes opérationnels tandis que les femmes travaillent généralement dans l'administration.

Malheureusement, en Algérie, certaines tâches ne sont pas accessibles aux femmes, notamment le travail de nuit dans les entreprises industrielles.

### **3 - Quelle est la part des employés permanents par rapport aux employés temporaires dans l'effectif total de l'entreprise ?**

Réponse : Voici le tableau "Région/Statut - Permanents - Temporaires" qui fournit des informations utiles sur la répartition des employés de CEVITAL par région et par statut.

Tableau N°12: "Région/Statut - Permanents - Temporaires

Région/Statut	Permanents	Temporaires
Béjaia	2960	105
Elkseur	261	61
LLk(Tizi-Ouzou)	214	21
Elkhroub	88	1
Plasturgie (Tizi-Ouzou)	21	0
Plasturgie Sétif	60	54
Tituration	37	0

Source : Rapport RSE année 2023, P 8.

Dans le tableau:

- ✓ Il y a un total de 3 339 employés permanents et 310 employés temporaires dans les régions analysées.
- ✓ Les employés permanents représentent 91,4 % de l'effectif total, tandis que les employés temporaires représentent 8,6 %.

Le tableau intitulé "Région/Statut - Permanents - Temporaires" fournit des informations utiles sur la répartition des employés de Cevital par région et par statut. Les données suggèrent que l'entreprise privilégie le recrutement d'employés permanents et que la région de Bejaïa est la plus importante en termes d'effectifs.

## Axe2 : Situation de CEVITAL sur le thème d'intégration des pratiques de RSE dans l'entreprise

### *1 - Pour quelles raisons votre entreprise a-t-elle décidé d'adopter une approche RSE ?*

#### Réponse :

Il est essentiel d'utiliser et d'écouter attentivement l'environnement. De plus, il y a de nombreux investissements à réaliser à l'étranger. Étant donné que la responsabilité sociale des

entreprises est une norme internationale, CEVITAL s'engage également à respecter toutes les normes et lois internationales.

Cette réponse montre clairement que l'entreprise CEVITAL privilégie toujours ce qui est positif pour son environnement, qu'il s'agisse d'un choix interne ou externe. Elle respecte la norme internationale ISO 26000, bien que l'approche RSE reste volontaire. Selon les déclarations du DRH, l'implication de l'entreprise dans la responsabilité sociale des entreprises est plus une obligation (normalisation) qu'une motivation.

***2 - D'après votre point de vue, la responsabilité sociale des entreprises est :***

- ✓ Une thématique à la mode qui ne va pas influencer l'avenir des entreprises.
- ✓ Une série de mesures incitatives et de règles qui vont se développer et influencer l'avenir des entreprises.

**Réponse :**

Ce n'est pas un sujet à la mode. Si une chose arrive, c'est que nous sommes socialement responsables. Par exemple, en cas de dépôt de déchets nuisibles, nous assumons la responsabilité. Si la société est touchée par des fumées, nous sommes tenus responsables. Si l'on ne peut pas soutenir quelqu'un en difficulté, nous avons aussi la responsabilité de l'aider.

Cela signifie que l'entreprise CEVITAL est soumise à l'influence de la RSE, ce qui implique qu'elle est responsable des répercussions de ses activités sur son environnement interne et externe, telles qu'elles sont définies dans la démarche RSE.

***3 - Êtes-vous familier avec le concept de RSE ?***

**Réponse :**

Oui, nos pratiques sont consignées dans le rapport RSE établi depuis cinq années déjà.

Cette réponse indique que l'entreprise est consciente et engagée dans la RSE, avec des pratiques documentées et suivies depuis plusieurs années, ce qui suggère un niveau de maturité dans sa démarche de responsabilité sociale.

***4- L'entreprise a-t-elle des politiques officielles ou des engagements en matière de responsabilité sociale ?***

**Réponse :**

Oui, nous avons des pratiques économiques, sociales et environnementales.

Cette réponse indique que l'entreprise a des engagements en matière de responsabilité sociale dans les domaines économique, social et environnemental, mais elle pourrait bénéficier d'une clarification supplémentaire ou de détails spécifiques pour une compréhension plus approfondie de ses politiques et pratiques en matière de RSE.

**5- Dans quelle mesure Cevital intègre-t-elle les pratiques de RSE dans ses opérations commerciales ?****Réponse :**

Oui, fortement.

Cette réponse indique que Cevital accorde une grande importance à la RSE et l'intègre fortement dans ses opérations commerciales, ce qui suggère un engagement significatif envers la durabilité et la responsabilité sociale.

**6 - Pouvez-vous donner des exemples concrets de la manière dont la RSE est intégrée dans les opérations de l'entreprise ?****Réponse :**

Plan d'économie de l'énergie et de l'eau.

Cette réponse indique que Cevital intègre la RSE dans ses opérations à travers des plans spécifiques visant à économiser l'énergie et l'eau, ce qui reflète un engagement envers la durabilité environnementale et la responsabilité sociale.

**7- Comment l'entreprise interagit-elle avec ses parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, communautés locales, etc.) dans le cadre de sa RSE ?****Réponse :**

Pour les employés, nous avons la certification ISO 45001 relative à la santé, à la sécurité et au bien-être au travail, et nous aidons les parties prenantes externes telles que les hôpitaux, les écoles et la population.

Cette réponse indique que l'entreprise interagit avec ses parties prenantes dans le cadre de sa RSE en mettant en œuvre des initiatives pour ses employés et en fournissant une assistance aux parties prenantes externes, ce qui témoigne de son engagement envers le bien-être des

individus et des communautés.

***8- Comment l'entreprise favorise-t-elle le bien-être et le développement de ses employés ?***

**Réponse :**

Le respect.

Cette réponse souligne un principe important, le respect, en matière de bien-être et de développement des employés, elle pourrait bénéficier d'une expansion pour inclure des détails spécifiques sur les actions concrètes prises par l'entreprise pour promouvoir le bien-être de ses employés.

***9- Existe-t-il des programmes de formation ou de développement professionnel pour les employés ?***

**Réponse :**

Oui, en fonction des besoins de l'entreprise et du développement personnel.

Cette réponse indique que l'entreprise offre une variété de programmes de formation ou de développement professionnel pour ses employés, adaptés aux besoins de l'entreprise et aux aspirations individuelles des employés, ce qui témoigne de son engagement envers le développement des compétences et du potentiel de ses collaborateurs.

***10- Comment Cevital prend en compte les attentes et les préoccupations de ses parties prenantes dans ses décisions RSE ?***

**Réponse :**

Cevital analyse les résultats des enquêtes de satisfaction, prend en compte les avis exprimés lors des réunions de concertation et intègre les contributions des partenaires locaux dans ses projets RSE.

Cette réponse indique que Cevital intègre de manière proactive les attentes et les préoccupations de ses parties prenantes dans ses décisions RSE, en utilisant une variété de méthodes telles que l'analyse des enquêtes de satisfaction, les réunions de concertation et la collaboration avec les partenaires locaux. Cela dénote un engagement envers la transparence, la responsabilité et la création de valeur partagée avec toutes les parties prenantes impliquées.

***11- Comment Cevital intègre-t-elle les principes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans ses relations de travail ?*****Réponse :**

Cevital intègre les principes de RSE dans ses pratiques de travail en promouvant le bien-être des employés, en garantissant l'équité et la diversité, et en adhérant aux normes sociales et éthiques.

Cette réponse met en avant l'engagement de Cevital à intégrer les principes de RSE dans ses relations de travail en promouvant le bien-être des employés, en garantissant l'équité et la diversité, et en adhérant aux normes sociales et éthiques. Ces pratiques reflètent un engagement envers des valeurs telles que le respect, la responsabilité et l'intégrité, qui sont essentielles pour créer un impact positif à la fois au sein de l'entreprise et dans la société.

***12- Quels sont les principaux défis rencontrés par Cevital lors de l'intégration des pratiques RSE dans ses relations de travail ?*****Réponse :**

Cevital rencontre des défis tels que la résistance au changement au sein de l'organisation, la nécessité d'investir dans la formation et le développement des employés pour soutenir ces pratiques, ainsi que la nécessité de mesurer et de rendre compte de l'impact de ces initiatives.

Les défis mentionnés reflètent des problèmes courants auxquels les entreprises sont confrontées lors de l'intégration de pratiques RSE, tels que la résistance au changement et le besoin d'investir dans la formation. Cela indique une prise de conscience des obstacles potentiels et la volonté de les surmonter.

***13- Quels programmes ou initiatives Cevital a-t-elle mis en place pour promouvoir un environnement de travail inclusif et éthique ?*****Réponse :**

Cevital a mis en place divers programmes et initiatives pour promouvoir un environnement de travail inclusif et éthique, tels que des programmes de diversité et d'inclusion, des formations sur les droits de l'homme et le travail éthique, ainsi que des mécanismes de consultation et de participation des employés.

Les programmes et initiatives énumérés, tels que la diversité et l'inclusion, ainsi que la formation sur les droits de l'homme et le travail éthique, montrent une approche proactive pour

créer un environnement de travail éthique et inclusif.

***14- Comment définiriez-vous la vision et la stratégie RSE de Cevital ?***

**Réponse :**

La vision RSE de Cevital est d'intégrer la durabilité sociale, environnementale et économique dans ses opérations, favorisant la transparence, l'éthique et la responsabilité pour créer une valeur durable pour toutes ses parties prenantes.

L'approche RSE de Cevital montre un engagement fort envers la durabilité et la responsabilité sociale, intégrant des principes de durabilité dans ses opérations pour créer une valeur à long terme pour toutes ses parties prenantes.

***15- Quels sont les piliers clés de la RSE pour Cevital ?***

**Réponse :**

Les piliers clés de la RSE pour Cevital sont la protection de l'environnement, le respect des droits de l'homme, l'amélioration des conditions de travail et le développement socio-économique.

Les piliers de la RSE chez Cevital consistent à protéger l'environnement, respecter les droits de l'homme, améliorer les conditions de travail et favoriser le développement socio-économique, ce qui dénote un engagement global envers la durabilité et la responsabilité sociale.

***16- Comment les enjeux RSE sont-ils pris en compte dans la prise de décision stratégique de l'entreprise ?***

**Réponse :**

Les enjeux RSE sont pris en compte dans la prise de décision stratégique de Cevital en alignant les objectifs avec ses valeurs RSE, en évaluant leur impact et en les intégrant dès la définition des objectifs stratégiques.

Cette réponse indique que Cevital intègre de manière proactive les enjeux de RSE dans sa prise de décision stratégique en alignant les objectifs avec ses valeurs, en évaluant leur impact et en les intégrant dès la définition des objectifs stratégiques. Cela démontre un engagement envers la durabilité et la responsabilité sociale, et cela renforce la position de l'entreprise en tant qu'acteur responsable dans son secteur d'activité.



***17- Pourriez-vous décrire la structure de gouvernance RSE de Cevital ?*****Réponse :**

La structure de gouvernance RSE de Cevital est composée d'un comité RSE présidé par le PDG, d'un responsable RSE au siège et de référents RSE dans chaque filiale.

Cette réponse indique que la structure de gouvernance RSE de Cevital comprend un comité RSE présidé par le PDG, un responsable RSE au siège central et des référents RSE dans chaque filiale. Cette structure démontre un engagement envers la responsabilité sociale à tous les niveaux de l'organisation, avec une coordination centralisée et une mise en œuvre décentralisée des initiatives de RSE.

***18- Qui sont les acteurs clés impliqués dans la prise de décision RSE de Cevital ?*****Réponse :**

Les acteurs clés impliqués dans la prise de décision RSE sont le comité RSE, le responsable RSE et les référents RSE au sein de Cevital.

Cette réponse met en lumière une structure de gouvernance claire et bien définie, où le comité RSE, le responsable RSE et les référents RSE jouent des rôles complémentaires mais essentiels dans la définition, la mise en œuvre et le suivi des initiatives RSE au sein de Cevital.

***19- Avez-vous le formulaire de la norme ISO 26000 ?*****Réponse :**

Nous suivons le protocole, mais nous n'avons pas encore le formulaire puisque nous sommes en phase de préparation.

Cette réponse indique que la démarche RSE au sein de l'entreprise CEVITAL est en cours de développement, en phase de préparation pour la conformité avec la norme ISO 26000.

***20- Quelle est la fréquence et le contenu du reporting RSE de Cevital ?*****Réponse :**

La fréquence du reporting RSE de Cevital est annuelle. Le rapport RSE est publié sur le site web de l'entreprise et est accessible à tous les publics.

Cette réponse indique que le reporting RSE de Cevital est produit annuellement, publié sur le site web de l'entreprise et accessible à tous les publics. Cette pratique démontre l'engagement de l'entreprise envers la transparence et la responsabilité envers ses parties

prenantes, et elle contribue à renforcer la confiance et la crédibilité de l'entreprise en matière de RSE.

***21- Comment Cevital mesure-t-elle la performance de ses actions RSE ?***

**Réponse :**

Cevital mesure la performance de ses actions RSE en suivant l'évolution des indicateurs de performance RSE et en réalisant des évaluations d'impact régulières.

La méthode de mesure de la performance RSE de Cevital repose sur deux piliers : le suivi des indicateurs de performance spécifiques à la RSE et la conduite d'évaluations d'impact régulières. Cette approche combine à la fois des données quantitatives et qualitatives pour fournir une évaluation complète de l'efficacité et des résultats des actions RSE de l'entreprise.

***22- Quels sont les indicateurs de performance RSE utilisés par Cevital ?***

**Réponse :**

Les indicateurs de performance RSE sont regroupés en trois catégories : indicateurs économiques, indicateurs sociaux et indicateurs environnementaux.

Cevital utilise une approche holistique en regroupant ses indicateurs de performance RSE en trois catégories : économiques, sociaux et environnementaux, démontrant ainsi une prise en compte équilibrée des aspects de durabilité dans son évaluation de la performance.

***23- Comment Cevital encourage-t-elle l'innovation en matière de RSE ?***

**Réponse :**

En mettant en place un programme d'innovation RSE qui vise à identifier et à développer de nouvelles solutions pour répondre aux enjeux RSE.

Cevital favorise l'innovation en RSE à travers un programme spécifique. Ce programme vise à identifier et à développer de nouvelles solutions pour répondre aux défis RSE, témoignant ainsi de son engagement à trouver des approches novatrices pour améliorer ses performances sociales et environnementales.

***4- Met-elle en place des programmes ou des initiatives spécifiques pour soutenir l'innovation RSE ?*****Réponse :**

Pour soutenir l'innovation RSE, nous organisons des concours d'innovation, établissons des partenariats avec des startups et des incubateurs, et développons des programmes de recherche et développement.

L'entreprise a mis en place plusieurs initiatives pour promouvoir l'innovation dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE), notamment des concours internes, des partenariats avec des startups et des incubateurs, ainsi que des investissements en recherche et développement. Ces actions montrent un engagement envers l'innovation et la recherche de nouvelles solutions pour répondre aux enjeux de durabilité.

***24- Quels sont les exemples d'innovations RSE développées par Cevital ?*****Réponse :**

Cevital a développé un système d'irrigation goutte-à-goutte pour l'agriculture durable, un programme de formation à l'entrepreneuriat pour les femmes rurales, et une plateforme de e-commerce pour les petits producteurs locaux.

Cevital montre son engagement envers la RSE avec des initiatives innovantes : irrigation durable, formation entrepreneuriale pour femmes rurales, et e-commerce pour producteurs locaux. Ces actions ont apporté une approche complète pour relever les défis sociaux, économiques et environnementaux, créant un impact positif à plusieurs niveaux.

***25- Comment Cevital intègre-t-elle la RSE dans ses mécanismes de gouvernance d'entreprise ?*****Réponse :**

En préservant tout ce qui peut être préservé et en ayant une pensée positive pour les générations montantes.

La réponse exprime une préoccupation pour la préservation et une orientation positive envers l'avenir, mais elle ne répond pas directement à la question sur la manière dont Cevital intègre la RSE dans ses mécanismes de gouvernance d'entreprise. Une réponse plus complète aurait nécessité des détails concrets sur les actions spécifiques de l'entreprise en matière de gouvernance et de RSE.

### Conclusion

Le présent chapitre a été consacré à la partie pratique de notre étude à travers les deux sections précédentes. Dans un premier lieu, nous avons présenté l'organisme d'accueil de l'entreprise agro-industrie CEVITAL Bejaia et notre méthodologie de recherche. En second lieu, nous avons essayé de présenter notre étude sur le terrain qui a consisté à mener une enquête qualitative par un guide d'entretien auprès d'un échantillon de cadres dirigeants de l'entreprise CEVITAL.

Les résultats obtenus, nous amènent à conclure que l'adoption d'une démarche RSE au sein de l'entreprise CEVITAL a un impact positif sur les activités d'entreprises et sa performance. Car l'activité d'entreprise située au Cœur des pratiques qui favorisant un climat social et sociétal et un environnement performant possible

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

A travers ce travail de recherche concentrée sur l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et son lien avec le développement durable dans le contexte particulier d'une entreprise familiale, en prenant pour exemple le groupe Cevital.

La RSE représente un élément transformateur pour les entreprises, et dans le cas des entreprises familiales, elle revêt une importance particulière. Chez Cevital, la démarche RSE est adoptée depuis 2014 avec des objectifs multiples, notamment celui de répondre aux attentes des parties prenantes et d'améliorer son image à l'échelle nationale et internationale. La famille Rebrab, fondatrice et dirigeante de l'entreprise, joue un rôle clé dans ce processus en orientant les pratiques de l'entreprise vers une vision de durabilité et de responsabilité, ancrée dans les valeurs familiales et axée sur le long terme.

La complexité de l'entreprise familiale repose sur une combinaison de systèmes familiaux et entrepreneuriaux, chaque aspect influençant l'autre. Chez Cevital, cette structure crée une cohésion autour des valeurs familiales, ce qui peut être un atout en matière de stabilité, mais elle génère également des défis comme la transmission de l'entreprise ou la gestion des conflits familiaux. C'est dans cette dynamique propre aux entreprises familiales que Cevital trouve les motivations profondes de son engagement en faveur de la RSE, perçue comme un moyen de garantir la pérennité de l'entreprise et de préserver un héritage durable.

Les objectifs de la RSE chez Cevital sont multiples : améliorer le climat social, renforcer la transparence et fidéliser les parties prenantes. Bien que le processus de communication de cette démarche soit encore à formaliser pleinement, Cevital a entrepris d'adopter une transparence accrue vis-à-vis de ses performances environnementales et sociales. La norme ISO 26000 structure sa démarche RSE en prenant en compte divers aspects, comme la gouvernance de l'organisation, le respect des droits de l'homme, les relations de travail, l'impact environnemental, la loyauté des pratiques, la transparence envers les clients et l'engagement envers les communautés locales. Ces principes guident Cevital dans sa mission de contribuer positivement aux territoires dans lesquels elle opère.

Les résultats confirment les hypothèses de recherche. D'abord, les entreprises familiales comme Cevital intègrent effectivement la RSE dans leur stratégie en raison de leur vision à long terme, soutenue par des valeurs familiales fortes. Cevital démontre ainsi que la RSE, au-delà de ses retombées économiques, peut aussi améliorer le bien-être des communautés et protéger l'environnement. Ensuite, la RSE est adoptée par les entreprises familiales pour préserver la valeur de l'entreprise sur le long terme et pour transmettre un héritage responsable

## **Conclusion générale**

---

aux générations futures. La famille Rebrab, en mettant l'accent sur des pratiques durables, assure la compétitivité de Cevital tout en restant fidèle à ses valeurs de responsabilité et de contribution sociétale.

En fin, cette étude montre que l'adoption de la RSE chez Cevital ne se limite pas à une exigence économique, mais constitue aussi une stratégie pour renforcer la réputation de l'entreprise, fidéliser ses parties prenantes, et jouer un rôle actif dans la construction d'un avenir durable. Cevital se positionne ainsi comme un exemple en matière de RSE parmi les entreprises familiales en Algérie, démontrant qu'une entreprise peut allier prospérité économique, valeurs familiales et engagement sociétal.

# **Bibliographie**



### I. Ouvrages

- 4 Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press.
- 5 Dyer, H. (2009). *Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale*. Ed L'Harmattan.
- 6 Daily, F. & Dillinger, M. (2003). *L'économie de l'entreprise*. Ed SEUIL.
- 7 Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Les Éditions d'organisation.
- 8 Valerie Tandeau de Marsac (2011). *Guide pratique des entreprises familiales*. Éditions d'Organisation.
- 9 Lecomte, S., & Adary, A. (2012). *L'ISO 26000 en pratique: Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance sur l'entreprise*. Dunod.
- 10 Abouzaid, S. (2008). *Manuel de gouvernance des entreprises familiales*. IFC, Washington.
- 11 Allouche, J., & Amann, B. (1998). « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales ». *Économie et société, série Gestion*.
- 12 Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- 13 Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business & Society*.
- 14 Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. Free Press.
- 15 Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, vol. 68, pp. 79-91.
- 16 Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.

### II. Thèses et Mémoires

- 1 **Some, Y. D.** (2008). *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, Université de Genève.
- 2 **McWilliams, A., & Siegel, D.** *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. *Academy of Management Review*.
- 3 **Carroll, A.** (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review*.

## Bibliographie

---

- 4 **Boutird Sadi & Mousli Lamine.** *La responsabilité sociale d'entreprise et la gestion des ressources humaines: cas de la SPA Cevital.*
- 5 **Cadieux, L.** (1999). *La succession en entreprise familiale : Analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes.* Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières.
- 6 **Kendi Djida & Rabial Latifa.** *La démarche RSE et pratique de gestion sociale : cas de Cevital.*
- 7 **Oulmou Hanane & Ramdani Nesrine.** *La gouvernance des entreprises familiales : cas de Kernou aluminium.*
- 8 Wickham, L. D. (2009). CSR in Family-Owned Businesses: An Empirical Study of the Italian SME Context. Doctoral dissertation, University of Padua.
- 9 Melé, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility.* Oxford University Press.
- 10 Ramdani, A. (2015). L'impact de la RSE sur la performance des entreprises familiales. Mémoire, Université d'Alger.

### III. Articles de revues

- 1) Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
- 2) Ottman, J. A., Stafford, E. R., & Hartman, C. L. (2006). "Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products." *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, pp. 22-36.
- 3) Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). "Entrepreneurial Orientation in Family Firms: A Generational Perspective." *Small Business Economics*, pp. 33-49.
- 4) Carroll, A. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review*, Vol. 4, no. 4, p. 500.
- 5) McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective." *Academy of Management Review*, no. 26 (1), pp. 117-127.

## Bibliographie

---

### IV. Articles de communication et rapports

- 1) **Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Durand-Delacre, D., & Teksoz, K.** (2016). "SDG Index and Dashboards - Global Report." Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network, pp. 25-30.
- 2) **Le Flanchec, A.** (2014). *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et gouvernance mondiale*. EdEconomica.

### V. Rapports et publications en ligne

- 1) **Global Reporting Initiative (GRI).** *GRI Standards*. Consulté sur <https://www.globalreporting.org>, pour les lignes directrices de reporting RSE.
- 2) **Organisation des Nations Unies.** *Les Objectifs de Développement Durable (ODD)*. Consulté sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment>.
- 3) **ISO.** *ISO 26000: Lignes Directrices sur la Responsabilité Sociétale*. Disponible sur <https://www.iso.org>.

### VI. Sites web

- [www.ocde.org/home](http://www.ocde.org/home), consulté le 02/06/2017.
- [http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h\\_rs00095f.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html)
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Triple\\_bottom\\_line](http://fr.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line), consulté le 12/04/2017.
- <https://www.oser-la-rse.fr/les-indicateurs-rse-de-la-global-reporting-interactive/>
- <https://www.resonancerse.com/qui-sommes-nous/la-rse-cest-quoi>, consulté le 22/06
- <https://www.mdcqualite.fr/details-qu+est-ce+qu+une+norme+iso+definition+quelles+sont+les+normes+iso+un+consultant+expert+vous+repond-19>, consulté le 21/06

# **Annexes**

## **Guide d'entretien pour Directeur des ressources humaines**

### **Axe 1: Identification et caractéristiques de l'entreprise**

**01-Quelle est la taille de l'effectif de cette entreprise ?**

**02-Pourquoi y a-t-il une distinction entre ces deux éléments ?**

**03-Quelle est la part des employés permanents par rapport aux employés temporaires dans l'effectif total de l'entreprise ?**

### **Axe 2 : La position de cevital sur le thème d'analyse l'intégration de RSE**

**01-Pour quelles raisons votre entreprise a-t-elle décidé d'adopter une approche RSE ?**

**02-D'après votre point de vue, la responsabilité sociale des entreprises est :**

**03-Etes-vous familier avec le concept de RSE ?**

**04-L'entreprise a-t-elle des politiques officielles ou des engagements en matière de responsabilité sociale ?**

**05-Dans quelle mesure Cevital intègre-elle les pratiques de RSE dans ses opérations commerciales ?**

**06-Pouvez-vous donner des exemples concrets de la manière dont la RSE est intégrée dans les opérations de l'entreprise**

**07-comment l'entreprise interagit-elle avec ses parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, communautés locales, etc.) dans le cadre de sa RSE ?**

**08-comment l'entreprise favorise-t-elle le bien-être et le développement de ses employés ?**

**09-Existe-t-il des programmes de formation ou de développement professionnel pour les employés ?**

**10-Comment Cevital prend en compte les attentes et les préoccupations de ses parties prenantes dans ses décisions RSE ?**

**11-Comment Cevital intègre-t-elle les principes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans ses relations de travail ?**

**12-Quels sont les principaux défis rencontrés par Cevital lors de l'intégration des pratiques RSE dans ses relations de travail ?**

**13-Quels programmes ou initiatives Cevital a-t-elle mis en place pour promouvoir un environnement de travail inclusif et éthique ?**

**14- Comment définiriez-vous la vision et la stratégie RSE de Cevital ?**

**15-Quels sont les piliers clés de la RSE pour Cevital ?**

**16-Comment les enjeux RSE sont-ils pris en compte dans la prise de décision stratégique de L'entreprise ?**

**17- Pourriez-vous décrire la structure de gouvernance RSE de Cevital ?**

**18- Qui sont les acteurs clés impliqués dans la prise de décision RSE de cevital?**

**19- Avez-vous le formulaire de la norme ISO 26000?**

**20-Quelle est la fréquence et le contenu du reporting RSE de Cevital ?**

**21-Comment Cevital mesure la performance de ses actions RSE ?**

**22-Quels sont les indicateurs de performance RSE utilisés par Cevital ?**

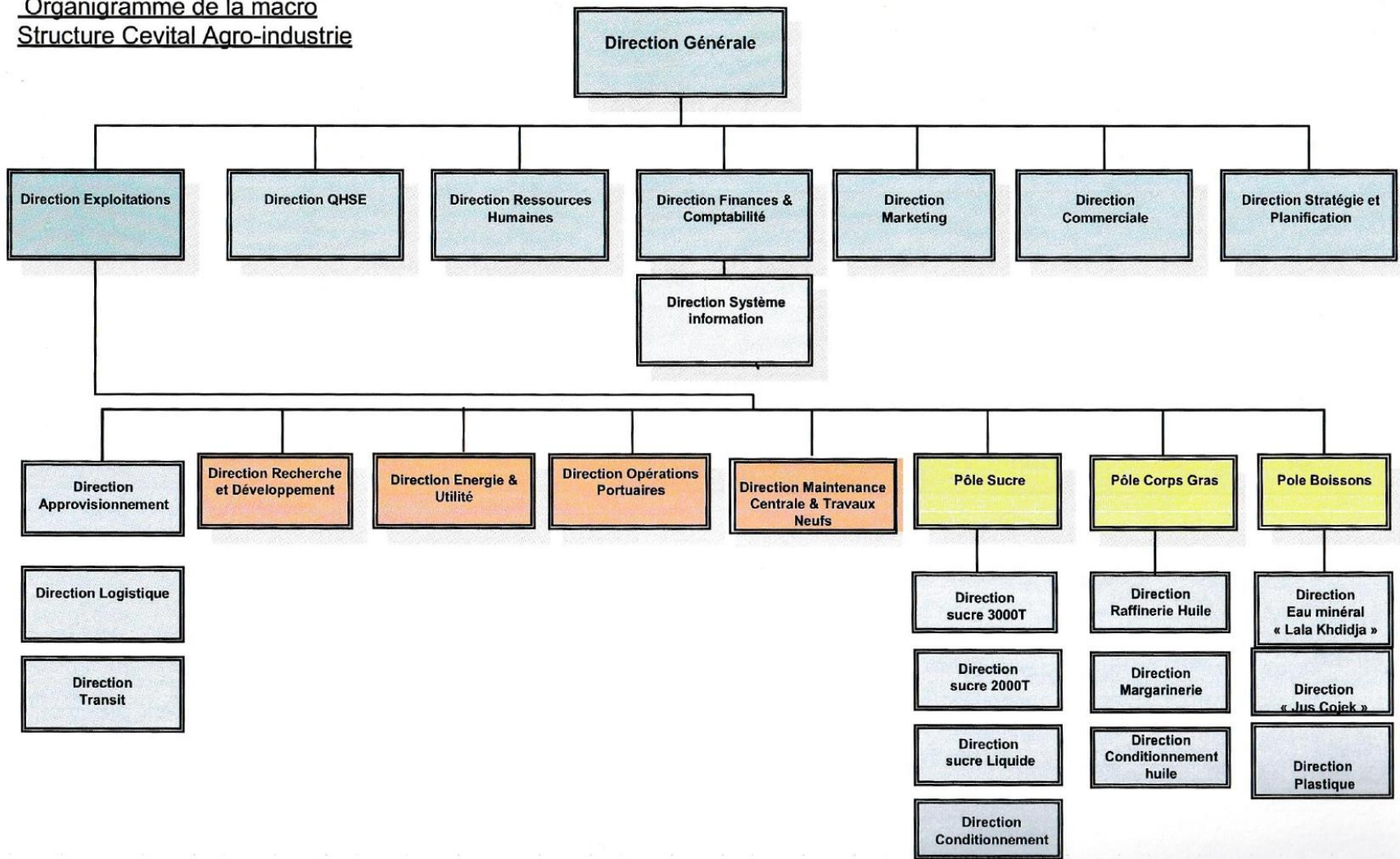
**23-Comment Cevital encourage-t-elle l'innovation en matière de RSE ?**

**24-Met-elle en place des programmes ou des initiatives spécifiques pour soutenir l'innovation RSE?**

**25- Quels sont les exemples d'innovations RSE développées par Cevital ?**

**26-comment cevital intègre-t-elle la RSE dans ses mécanismes de gouvernance d'entreprise ?**

Organigramme de la macro  
Structure Cevital Agro-industrie





# Annexes

## Annexe 1 : Parties prenantes de Cevital Agro-Industrie

### **Parties prenantes externes**

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

-Association Elbaraka (aide aux personnes handicapées),  
- Association Kafil Alyatim Elkhroub

### **Organisation non gouvernementales**

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

The logo for Cevital, featuring the word "ceYital" in a stylized font with a yellow 'Y' and a blue outline.

### **Parties prenantes internes**

Les employés  
Le Comité de participation  
La Direction Générale (Groupe)  
Les filiales du Groupe

### **Autorités coordonnatrices**

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



## Annexe 3 : Différents documents relatifs à la démarche RSE de l'Entreprise

### Charte d'adhésion aux principes de la RSE mentionnés dans la norme ISO 26000



DIRECTION GENERALE COMPLEXE AGROALIMENTAIRE DE BEJAIA  
Nouveau Quai Port de Bejaia, , Algérie. Tél. : +213.(0) 34.20.20 00 Fax : +213.(0)34.22.07.52  
E.mail : secretariat.drh@cevital.com - www.cevital.com - info@cevital.com

Bejaia, le 20/04/2021

#### Objet : Charte d'adhésion aux principes de la responsabilité sociétale

L'objectif de cette charte est de déclarer officiellement l'adhésion de Cevital aux principes de la responsabilité sociétale énumérés dans la norme ISO 26000, et de leurs prises en compte dans les pratiques de gestion de l'entreprise.

Ci-dessous les sept principes en questions :

- 1) **La recevabilité** : à savoir, être en mesure de répondre de nos impacts sur la société, l'économie et l'environnement.
- 2) **La Transparence** : à savoir, assurer la transparence des décisions que nous prenons et des activités que nous menons lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement.
- 3) **Comportement éthique** : à savoir, se comporter de manière éthique. L'adhésion à ce principe peut être illustrée notamment à travers la diffusion de nos valeurs IRIS (Intégrité, Respect, Initiative et Solidarité) à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que la mise en place d'une échelle de comportements qui vise à favoriser l'adoption de comportements éthiques.
- 4) **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes** : à savoir, la reconnaissance et la prise en considération des intérêts des parties prenantes et d'y répondre.
- 5) **Respect du principe de légalité** : à savoir, accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire, et ce en se conformant aux obligations légales dans toutes les juridictions ou nous opérons.
- 6) **Prise en compte des normes internationales de comportement** : à savoir, la prise en compte des normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité.
- 7) **Respect des droits de l'homme** : à savoir, respecter les droits de l'homme et reconnaître à la fois leur importance et leur universalité, notamment les droits énoncés dans la déclaration internationale des droits de l'homme.



Siège Alger :

✉ : lot N°6 - ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 / 80/90.56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

## DECLARATION RSE



DIRECTION GENERALE COMPLEXE AGROALIMENTAIRE DE BEJAIA  
Nouveau Quai Port de Bejaia, Algérie. Tel. : +213 (0) 34.20.20.00 Fax : +213 (0)34.22.07.52  
E-mail : [secretariat.drh@cevital.com](mailto:secretariat.drh@cevital.com) - [www.cevital.com](http://www.cevital.com) - [info@cevital.com](mailto:info@cevital.com)

04/02/2020

### Objet : Déclaration RSE

Cevital ambitionne d'être un modèle de bonne citoyenneté en adoptant une approche RSE proactive, à travers des actions en rapport aux trois composantes du développement durable :

- 1) **Economique** : à travers la recherche permanente d'opportunités d'investissement dans des secteurs à forte valeur ajoutée.
- 2) **Social** : à travers la création d'emplois de qualité, la promotion du bien-être de ses employés, et son implication dans les communautés locales où elle est implantée.
- 3) **Environnemental** : à travers la recherche et l'adoption de mesures qui favorisent la protection de l'environnement.

Le Directeur des Ressources Humaines

*Larbi OULARBI*  
Directeur des Ressources Humaines

**Siège Alger :**

✉ : 1101 N°6 - ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.  
☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 / 80/90.56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

# **Table des matières**

# Table des matières

---

Remerciement

Dédicace

Dédicaces

Liste des abréviations et acronymes

Liste des figures

Liste des Tableaux

Sommaire

Introduction Générale----- 1

---

## Chapitre I

### Rapport développement durable /Responsabilité sociale dans les entreprises familiales

---

Introduction ----- 6

Section 01 : Les bases de la RSE et de l'évolution durable ----- 6

-1-Concepts fondamentaux de la RSE ----- 6

*1-1-Genèse de la RSE ----- 8*

*1.2. La RSE : Une Pluralité de définition ----- 13*

2. Développement durable et ses enjeux----- 18

*2-1 Objectifs du Développement Durable : ----- 19*

*2-2 Principes du développement durable----- 20*

*2-2-1 Principes fondateurs du développement durable ----- 20*

*2-3 Les enjeux du développement durable ----- 21*

*2-3-1-Les enjeux sociaux du développement durable ----- 22*

*2-3-2-Les Enjeux économiques du développement durable ----- 22*

*2-3-2- 1 Le développement des pays du Sud ----- 22*

*2-3-2-2 La délocalisation ----- 22*

*2-3-3-les enjeux environnementaux de développement durable ----- 22*

## Table des matières

---

<i>2-3-3-1-Les ressources naturelles</i> .....	22
<i>2-3-3-2 -La biodiversité</i> .....	23
<i>2-3-3-3—Les déchets</i> .....	23
<i>2-3-3-4-La pollution chimique</i> .....	24
<i>2-3-3-5- -Le réchauffement climatique</i> .....	24
<b>3- Intégration du développement durable dans la gestion des entreprises</b> .....	<b>24</b>
<b>Section 02 : initiation de la démarche RSE et construction de son plan d'action.</b> .....	<b>26</b>
<b>1.L'entreprise dans une d démarche RSE</b> .....	<b>26</b>
<i>1.1. L'entreprise mondialisée</i> .....	26
<i>1.2. La démarche RSE dans les PME</i> .....	27
<i>1.3. L'impact sur les Très Petites Entreprises (TPE)</i> .....	27
<b>2-Les outils et l'initiation de la démarche RSE dans une entreprise</b> .....	<b>27</b>
<i>2-1-Les outils de la démarche RSE</i> .....	28
<i>2-2-Principe, structure et lignes directrices de la norme ISO en RSE</i> .....	28
<i>2-3-Propos concernant le Pacte Mondial</i> .....	29
<i>2.4. La Global Reporting Initiative</i> .....	30
<i>2.5. LA Norme ISO :</i> .....	31
<i>2.5.1. La norme ISO 26000 :2010</i> .....	32
<i>2.5.2. Les codes volontaires aux Etats-Unis</i> .....	33
<i>2.5.3. Les codes volontaires en Europe</i> .....	34
<b>3-L'exemple de codes volontaires établis dans des pays en voie de développement</b> .....	<b>34</b>
<b>4- La labellisation</b> .....	<b>36</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>37</b>

---

## Chapitre II

### Analyse du Contexte des Entreprises Familiales

---

<b>Introduction</b> .....	<b>39</b>
<b>Section1 : Cadre conceptuel et caractéristiques de l'entreprise familiale</b> .....	<b>40</b>

## Table des matières

---

<b>1-Concepts de base.</b> .....	<b>40</b>
1-1-Définition du concept famille .....	40
1-2 -Définition du concept entreprise.....	41
1-3- Définitions de l'entreprise familiale. ....	42
1-3-2-Les définitions pluri-critères.....	43
2-Les caractéristiques de l'entreprise familiale.....	44
2-1-Les caractéristiques économiques .....	44
2-2-Caractéristiques culturelles .....	44
2-3-Caractéristiques sociales .....	45
<b>Section 2 : Gouvernance et RSE dans l'entreprise familiale</b> .....	<b>49</b>
<b>1-Transmission des valeurs et Gouvernance de l'entreprise familiale</b> .....	<b>49</b>
1-1 La transmission des valeurs .....	49
1-2 L'importances des comportements pour donner vie aux valeurs .....	50
1-3-Valeurs et pérennité .....	51
1-4- Les structures révélatrices des valeurs .....	51
<b>2-La gouvernance de l'entreprise familiale</b> .....	<b>52</b>
<b>2-1-Définition de la gouvernance de l'entreprise</b> .....	<b>52</b>
2-2- Le système de gouvernance familiale : rôle et évolution suivant les stades de développement de l'entreprise familiale.....	54
2-2-2- Evolution du système de gouvernance, selon le développement de l'entreprise Familiale .....	54
2-3-La concentration du pouvoir .....	56
2-4-La composition de la structure de la gouvernance familiale .....	57
2-4-1- La constitution familiale.....	57
2-4-2- les institutions familiales .....	58
2-4-2-1-Assemblée familiale :.....	58
2-4-2-2-Le conseil familial .....	58
2-4-2-4-1-Le comité d'éducation : .....	59
2-4-2-4-2-Le comité de remboursement des actions.....	59
2-4-2-4-3-Le comité de planification des carrières .....	59
2-4-2-4-4- -Le family-office :.....	59

## Table des matières

---

<i>2-5-Structure de l'entreprise familiale</i> .....	60
<b>3- Certains entrepreneurs algériens ont une vision différente de la durabilité des PME familiales en Algérie.</b> .....	<b>61</b>
<b>4- La RSE dans l'entreprise familiale</b> .....	<b>62</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>65</b>

---

### Chapitre III

#### Étude de cas : Cevital et son engagement envers la RSE

---

<b>Introduction</b> .....	<b>67</b>
<b>Section 01 : Démarche d'intégration de la RSE au sein de Cevital</b> .....	<b>68</b>
<b>1.Méthodologie de recherche :</b> .....	<b>68</b>
<b>1.1 L'objectif de l'étude</b> .....	<b>68</b>
<i>1.1 Le recueil des données</i> .....	69
<i>1.1.1 Les données primaires</i> .....	69
<i>1.1.2 Les données secondaires</i> .....	70
<i>1.2 Le choix de l'entreprise familiale étudiée : Cevital</i> .....	70
<b>1.2. Présentation de Cevital</b> .....	<b>71</b>
<i>1. La création de l'entreprise Cevital</i> .....	71
<i>1.1 Les filiales de Cevital</i> .....	71
<i>1.2 Historique de groupe</i> .....	72
<i>1.3 Evolution du capital social de l'entreprise</i> .....	73
<i>1-4 L'évolution du chiffre d'affaire de CEVITAL</i> .....	74
<b>2. Situation géographique de Cevital</b> .....	<b>75</b>
<b>3. Les valeurs de cevital</b> .....	<b>76</b>
<b>4. Les missions et les activités de Cevital</b> .....	<b>77</b>
<b>5. L'organisation générale des composantes et les missions de directions</b> .....	<b>78</b>
<i>5.1 Structure de l'organigramme</i> .....	78

## Table des matières

---

5.2 Les principales missions des directions du complexe : .....	79
<b>6. Facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie .....</b>	<b>79</b>
7. La démarche RSE au sein de cevital .....	80
<b>Section 02 : Cevital : Engagements pour un Avenir Durable à Travers des Actions Sociales et Environnementales .....</b>	<b>81</b>
<b>1.Opération de reboisement en janvier 2023 .....</b>	<b>81</b>
<b>2.Opération "Dessine-moi la sécurité" en juin 2023.....</b>	<b>81</b>
<b>3.Aides aux organismes de santé pendant la COVID-19.....</b>	<b>82</b>
<b>4.Initiatives de Besma Hloua, filiale du groupe Cevital .....</b>	<b>83</b>
4.1. Parcours Professionnel .....	83
4.2. Rôle au sein de Cevital .....	83
4.3. Contributions Spécifiques .....	83
4.4. Impact et Vision.....	84
4.5 l'action BesmaHloua .....	84
<b>5. Autres actions RSE du groupe Cevital .....</b>	<b>85</b>
5.1. Promotion de l'emploi .....	85
5.2. Soutien à l'éducation .....	85
5.3. Promouvoir la santé.....	85
<b>Section 03 : Analyse les résultats de l'étude .....</b>	<b>86</b>
<b>1- Le profil du premier responsable de Cevital.....</b>	<b>86</b>
1-1 -La vie professionnelle du Président du Conseil d'Administration .....	86
1-2 La vie associative du Président du Conseil d'Administration .....	87
2 -L'évolution de l'entreprise Cevital.....	87
2-1 La reconstitution de l'historique de l'entreprise Cevital.....	87
2-2 L'évolution du capital social et modification statutaire de Cevital.....	88
2-2-1 Difficultés rencontrées .....	90
2-2-2 Événements importants dans l'évolution de Cevital .....	90
2-2-3 Évolution du chiffre d'affaires et du nombre d'employés .....	90
2-2-4 Le rôle de la famille dans la création de l'entreprise .....	91
2-2-5 L'entreprise est gérée par qui aujourd'hui .....	93



## Table des matières

---

<i>2-3-La gouvernance au sein CEVITAL</i> .....	93
<i>2-4- L'Impact de la Démarche RSE sur la Performance Globale de Cevital</i> .....	94
<b>3. L'entretien avec le directeur des ressources humain</b> .....	<b>94</b>
<i>3.1 L'interprétation des résultats de l'entretien</i> .....	94
<b>Conclusion</b> .....	<b>105</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

## **Résumé**

Notre mémoire explore le rôle crucial des entreprises familiales dans l'économie mondiale, en mettant en avant leurs contributions économiques et leur potentiel comme modèles de développement durable et de gestion responsable. Ces entreprises, influencées par des valeurs et des objectifs à long terme, sont connues pour leur stabilité et leur résilience. Cependant, elles font face à des défis uniques tels que la gestion des dynamiques familiales et la planification de la succession. Pour surmonter ces obstacles, des structures de gouvernance solides sont essentielles. L'étude de cas de Cevital illustre comment une entreprise familiale peut intégrer avec succès la RSE, alignant valeurs familiales et objectifs durables.

**Mots-clés** : Entreprises familiales, Développement durable, Gestion responsable, Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), Gouvernance

## **Summary**

Our thesis explores the crucial role of family businesses in the global economy, highlighting their economic contributions and potential as models of sustainable development and responsible management. These enterprises, influenced by long-term values and objectives, are known for their stability and resilience. However, they face unique challenges such as managing family dynamics and succession planning. To overcome these obstacles, strong governance structures are essential. The case study of Cevital illustrates how a family business can successfully integrate CSR, aligning family values with sustainable objectives.

**Keywords** : Family businesses, Sustainable development, Responsible management, Corporate social responsibility (CSR), Governance