

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.**

**Département des sciences financière et comptabilité.**

***Mémoire :***

**En vue de l'Obtention du Diplôme Master en Science Financière et Comptabilité.**

**Spécialité : Finance d'entreprise.**

***Thème :***

**L'IMPACT DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE SUR  
LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE :  
CAS DE LA SPA SOCOTHYD/ ISSER.**

**Présenté par :**

Melle BENSALÉM Melissa.

**Sous la direction de :**

Mme OUCHALAL Houria.

**Devant le jury composé de :**

Président : Mr KABENE Ahmed, M.C.A à l'UMMTO.

Examineur : Mr MALEK Nadir, M.C.B à l'UMMTO.

Rapporteur : Mme OUCHALAL Houria, M.C.A à UMMTO.

**Année universitaires :**

2024/2024

# Remerciements :

Avant tout, je remercie le Bon Dieu, qui m'a accordé la patience, la persévérance et le courage nécessaires pour mener à bien ce travail.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à Madame Ouchalal, pour la qualité de son accompagnement tout au long de ce mémoire, sa disponibilité constante, ainsi que ses précieux conseils, qui ont largement contribué à l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements vont également à l'ensemble du personnel de l'entreprise SOCOTHYD, en particulier à Monsieur Dellys et Monsieur Khedraoui, pour leurs accueils et connaissances et compétences partager avec moi.

Je tiens également à remercier les membres du jury qui ont bien accepté de nous accorder leurs temps dans le but d'évaluer ce mémoire.

Enfin, je n'oublie pas d'adresser mes pensées à toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenue, encouragé et inspiré durant cette étape importante de mon parcours.

## **Dédicace :**

Je dédie ce travail, avec tout mon amour et une profonde reconnaissance :

À ma chère mère et mon cher père, pour leur amour inconditionnel, leur soutien constant et leurs innombrables sacrifices. Vous êtes ma source de force et d'inspiration.

À mes sœurs Dihia, Cilia et mon frère Salah pour leur affection, leur complicité et encouragements tout au long de ce parcours.

À mes neveux Aghiles et Massil, qui remplissent notre vie de joie et de lumière. Votre innocence et vos sourires sont une source d'inspiration et de bonheur.

À mon grand-père Mohammed Akli, pour Sa sagesse, sa générosité et ses paroles pleines de bienveillance source de réconfort et d'inspiration.

À la mémoire de ma grand-mère Ouiza, Son amour et ses prières nous accompagnent encore aujourd'hui. Que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

Et à mes amis (es), pour leur gentillesse, leur écoute et leur présence à mes côtés dans les moments de doute comme dans les moments de joie.

Ce mémoire vous est dédié, à vous qui occupez une place si précieuse dans mon cœur.

## **Liste des abréviations**

## Liste des abréviations

---

### Liste des abréviations

RSE	Responsabilité sociétale de l'entreprise
DD	Développement Durable
PP	Partie Prenante
ONG	Organisation Non Gouvernementale
CED	Committee for Economic Development
PF	Performance Financière
AF	Analyse financière
TCR	Tableau de Compte de Résultat
TFT	Tableau des Flux de Trésorerie
IBS	Impôt Sur Bénéfice
FP	Fonds Propre
DLMT	Dettes à Long Moyen Terme
DCT	Dettes à Court Terme
CP	Capitaux Propres
VI	Valeur Immobilisé
VR	Valeur Réalisable
VD	Valeur Disponible
TVCP	Tableau de Variation Des Capitaux Propres
KPI	Key Performance Indicators
CAF	Capacité d'Autofinancement
ROE	Return On Asset
ROA	Return On Equity
HSE	Hygiène, Qualité, Environnement
QSE	Qualité, Sécurité, Environnement
PDCA	Plan, Do, Check, Act.
DRHM	Direction des ressources humaines et moyennes.

# **Sommaire**

**Sommaire :**

<b>Introduction Générale :</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Bref aperçu théorique sur la responsabilité sociale des entreprises.</b>	
Introduction du chapitre 01 :.....	5
Section 01 : Historique et théories fondatrices de la RSE.....	6
Section 02 : La norme ISO 26000 et les principes de la RSE.....	24
Section 03 : Quelques aspects théoriques portant sur la RSE en Algérie.....	38
Conclusion du chapitre 01 : .....	51
<b>Chapitre 02 : La performance financière des entreprises et la RSE.</b>	
Introduction du chapitre 02 :.....	53
Section 01 : Le concept de performance financière.....	54
Section 02 : Les indicateurs de la performance financière.....	68
Section 03 : Le lien entre la RSE et la performance financière.....	80
Conclusion du chapitre 02 : .....	92
<b>Chapitre 03 : L’impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD.</b>	
Introduction du chapitre 03 : .....	98
Section 01 : Présentation générale de l’organisme d’accueil.....	99
Section 02 : La responsabilité sociale au sein de SOCOTHYD.....	110
Section 03 : Le lien entre la responsabilité social et la performance financière de l’entreprise SOCOTHYD.....	123
Conclusion du chapitre 03 : .....	143
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>146</b>

# **Introduction Générale**

## Introduction générale

---

La responsabilité sociétale de l'entreprise « RSE » ou corporate social responsibility en anglais, une expression d'actualité qui fait beaucoup parler, est devenue un sujet central dans le monde des affaires au cours des dernières décennies, et ce grâce à la prise de conscience mondiale de la nécessité de promouvoir les nouveaux enjeux sociétaux et environnementaux.

Un concept apparu au 19<sup>ème</sup> siècle aux Etats Unis d'Amérique, et se développe dans les années 60 sur la base d'une révolution pacifique contre l'individualisme méthodologique basé sur la maximisation du profit dans le modèle néoclassique. La RSE englobe un ensemble d'initiatives et de pratiques par lesquelles les entreprises intègrent des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs stratégies et leurs activités.

Howard Bowen 1953 a ouvert le débat sur ce sujet en évitant d'enfermer ce concept dans une définition très étroite, il aborde en effet le RSE dans son ouvrage intitulé « la responsabilité sociétal du business man », comme « *une obligation pour les chefs d'entreprises de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général* » (ACQUIER & GOND, 2005, p. 02).

L'Algérie comme tout autre pays, se trouve à subir une forte pression sociale, économique et environnementale, elle devrait donc prendre des mesures adéquates pour répondre à cette pression et savoir la gérer.

Consciente de son importance et du rôle crucial qu'elle joue dans la scène économique aujourd'hui. L'Algérie se trouve aujourd'hui à un tournant décisif dans ce domaine ; alors que le pays s'engage de plus en plus vers le développement durable et l'économie verte, cependant la société algérienne doit encore relever le défi croissant de répondre aux attentes en matière d'impact social et environnemental.

En effet, la responsabilité sociétale suscite une préoccupation majeure dans la plus part des organisations algériennes dans le but de promouvoir le développement durable et de réduire les impacts négatifs sur la société, toute en étant susceptible d'influencer la performance de l'entreprise, Car le développement de ce concept est la seule manière pour l'Algérie de s'affirmer devant les géants mondiales.

Pour cela, la mise en place d'une politique RSE oblige les entreprises algériennes à réaliser une analyse approfondie de ses forces et faiblesses, ce qui peut être un facteur d'optimisation et d'amélioration de performance.

Elle est souvent considérée comme un moyen d'augmenter la compétitivité et la rentabilité des entreprises, tout en favorisant le développement durable car elle permet d'améliorer sa réputation, et renforcer la motivation et la productivité des employés. Cependant, les résultats des études sur le lien entre RSE et performance financière sont parfois contrastés, certains soutiennent que l'engagement envers la responsabilité sociétale a un impact positif, tandis que d'autres affirment que l'investissement en terme de RSE peut représenter un coût supplémentaire sans retour directe sur la performance financière.

### **Objet de recherche:**

L'objet de recherche de ce mémoire est d'analyser dans quelle mesure la mise en œuvre de la politique RSE influence la performance financière d'une organisation. Il s'agit, d'examiner comment, ces initiatives peuvent constituer un levier stratégique permettant d'améliorer (ou pas) les résultats d'une entreprise.

Théoriquement, ce cadre va nous permettre d'éclaircir le concept de la RSE et de la performance et d'étudier comment la responsabilité sociétale influence sur ce dernier. Cette étude vise à comprendre la relation entre ces deux sujets, en analysant comment les initiatives de la RSE peuvent affecter les résultats financiers de l'entreprise, son rendement et également sa pérennité.

Sur le plan pratique : il s'agit d'étudier comment l'entreprise SOCOTHYD utilisent-elle les mesures de la RSE sur le terrain, et comment cela peut-il influencer sa performance financière?

### **Choix du thème :**

La performance de l'entreprise est au centre des préoccupations de toute analyse financière, et la RSE est un sujet en vogue ces dernières années, établir un lien entre ces deux concepts importants suscite l'intérêt de beaucoup d'économistes et de managers d'entreprises, pour cela nous avons décidé de travailler sur ce sujet afin d'éclaircir cette confusion et de rapporter d'autres conclusions.

Nous avons appliqué cette étude sur l'entreprise SOCOTHYD qui est une entreprise publique algérienne qui pratique l'ISO 26000 qui est une norme internationale liée à la RSE, et en parfaite adéquation avec notre thématique.

### **Problématique du mémoire :**

Après avoir déterminé l'objet de notre recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à notre problématique suivante :

**En quoi l'adoption d'une stratégie RSE peut-elle être un levier à la performance financière de l'entreprise?**

Dans le but de mieux comprendre cette problématique, des questions sous-jacentes se détectent:

- Quelle est la raison qui pousse l'entreprise SOCOTHYD à adopter une démarche RSE?
- Sa situation financière est-elle influencée par ses pratiques RSE ?

### **Hypothèses de recherche :**

Afin de répondre à nos questions, nous formulons deux (02) hypothèses suivantes, que nous allons vérifier sur le terrain :

- **Hypothèse 01 :** La raison qui pousse une entreprise à adopter une démarche RSE est l'amélioration de son image, des conditions de travail et du bien-être social.
- **Hypothèses 02 :** Les pratiques RSE ont une influence positive sur la performance financière de l'entreprise.

### **Méthodologie de recherche :**

Notre démarche méthodologique repose sur deux axes principaux : une revue de littérature approfondie et une étude empirique qualitative.

#### **1. Revue de littérature**

Dans un premier temps, nous avons procédé à une revue de littérature portant sur les thématiques de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de la performance financière. Cette phase a consisté en une mobilisation de sources documentaires variées, comprenant :

- Ouvrages académiques.
- Travaux académiques.
- Sources en ligne : sites web spécialisés et publications numériques relatives à la RSE et à la performance des entreprises.

Cette revue de littérature a permis d'identifier les principaux cadres théoriques et concepts clés servant de base à l'analyse de notre problématique.

#### **2. Étude empirique :**

Dans un second temps, nous avons mené une étude empirique afin d'analyser concrètement la relation entre responsabilité sociétale et performance financière dans un contexte organisationnel réel. Cette enquête a été réalisée au sein de l'entreprise publique SOCOTHYD / ISSER.

Nous avons adopté une démarche qualitative, à travers la conduite d'entretiens semi-directifs, permettant de recueillir des données riches et nuancées auprès des acteurs concernés. Cette approche a pour but de comprendre en profondeur les perceptions, les pratiques et les implications de la RSE sur la performance au sein de l'organisation étudiée.

### **Plan de restitution :**

Afin de mener à bien notre mémoire, nous avons structuré notre travail en trois (03) chapitres :

Le premier chapitre: Montre un bref aperçu théorique sur la responsabilité sociétale des entreprises, qui est répartie en trois (03) sections ; la première aborde l'historique et les théories fondatrices de la RSE, la deuxième traite la norme ISO 26000, et la dernière explique brièvement quelques aspects théoriques portant sur la RSE en Algérie.

## Introduction générale

---

Le deuxième chapitre: est consacré à la performance de l'entreprise et la RSE, il est scindé à son tour en trois (03) parties , la première porte sur le concept de performance financière de l'entreprise, la seconde sur ses indicateurs, et la dernière sur la relation entre la RSE et la performance financière.

Le troisième chapitre: Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter les principaux résultats de notre étude empirique portant sur l'impact de la responsabilité sociétale sur la performance financière de SOCOTHYD, cette partie est divisée en trois sections (03). La première section s'intéresse à la présentation et l'organisation générale de SOCOTHYD ; la deuxième sur la responsabilité sociétale au sein de cette organisation, et la dernière traitera la RSE et la performance au sein de l'entreprise.

**Chapitre 01 :**  
**Bref aperçu théorique sur la  
responsabilité sociétale des  
entreprises.**

### **Introduction du chapitre 01 :**

La responsabilité sociétale de l'entreprise est un concept très vaste et très important dans le domaine économique, elle a connu une croissance significative au cours de ces dix dernières années, tant dans les travaux académiques que dans les guides pratiques destinés au secteur entrepreneurial et financier.

La RSE, c'est progressivement imposé comme un élément clé de la stratégie de l'entreprise, répondant à des enjeux éthiques, environnementaux et sociaux de plus en plus présents dans un contexte globalisé. Elle englobe des pratiques variées, allant de la gestion des ressources humaines à l'engagement pour le développement durable. Aujourd'hui, la RSE est devenue un critère important pour les consommateurs, les investisseurs et les collaborateurs.

L'objectif de ce chapitre est de donner un aperçu global sur la RSE. Ainsi, nous allons diviser ce chapitre en trois (03) sections, la première section consiste à définir l'historique de la RSE ainsi que ses fondements théoriques, la deuxième section, portera sur la norme ISO 26000, et enfin dans la dernière section nous allons aborder quelques aspects théoriques portant sur la RSE en Algérie.

### **Section 01 : historique et théorie fondatrice de la RSE.**

Avec la prise de conscience de la population mondiale sur l'importance de la responsabilité envers l'environnement et la société en général, le concept de la RSE s'est rapidement développé grâce à cela, sa définition n'est pas assez claire et un peu ambigu pour beaucoup de théoriciens, et pour la définir il est important de d'abord tracer son historique ainsi que son origine.

#### **1.1. Historique de la RSE : d'où viens la RSE et quel est son origine?**

Énormément de personnes pensent que la RSE est un sujet apparu très récemment et cela est due à l'importance qu'il reçoit ses dernières années, mais si on s'approfondie d'avantage on peut constater qu'il n'est pas né de la dernière Pluie, mais qu'il existe bel et bien depuis des décennies.

##### **1.1.1 RSE dans l'Athènes antique :**

Les racines de la RSE remontent à des considérations éthiques anciennes notamment en période d'antiquité, à partir du temps d'Athènes ( 500 ans A.J.C), ainsi qu'en Grèce antique, leurs croyances impose que ceux qui été en position de force en terme d'argent doivent avoir un comportement socialement responsable ,tels que les liturgies athéniennes qui sont des contributions volontaires des citoyens aisés au financement de service publique ( théâtres, armée, fêtes...) ,Ces pratiques soulignent l'importance du devoir moral et social (NIKOS, 2004, p. 6).

Toutefois, cette responsabilité demeurait individuelle, sans structure institutionnelle comparable à l'entreprise actuelle. Ainsi, l'Athènes antique offre un terrain philosophique et civique propice à une réflexion sur les origines culturelles et éthiques de la RSE.

##### **1.1.2 Les prémices industrielles:**

Au 19<sup>ème</sup> siècle au même temps que l'industrialisation, beaucoup de choses changent, la société est passer d'une société artisanale à industriel, on est passé d'une dizaines d'employés à des milliers à leurs têtes un dirigeant ainsi à la création de ce qu'on appelle « les grandes entreprises », à l'époque il n'existait pas de responsabilité d'entreprise, pas de congés, ni d'assurance maladie ,la mortalité infantile était à son pic, la scolarisation n'était pas obligatoire l'hygiène était réduite au stricte minimum, en résumé les conditions de travail et de vie en général était médiocre.

Tout cela a alimenté un long débat sur la légitimité du capitalisme américain et ainsi posé les bases d'une discussion sur la réconciliation des intérêts publics ou privées.

Ensuite dans les années 1860/1870, la mauvaise réflexion adressées visant le comportement des grandes entreprises, illustré tant par l'essor d'immenses « trust » que par la révélation des abus sociaux , ont conduit à une série de réformes sociales et marqué l'émergence des premiers codes de conduite.

Ainsi que la séparation entre propriété et gestion de l'entreprise ce qui a diminué le contrôle des actionnaires sur les dirigeants, en effet de faite de sa taille et de l'éloignement des prioritaires, selon HEALD en 1961, il est devenue difficile de considérés l'actionnaire

comme seul acteur mais plutôt redevable d'un ensemble de « groupes intéressés, incluant cette vague entité, la communauté dans son ensemble » (ACQUIER & Jean-Pascal, 2005, p. 4), ce qui veut dire que la notion de la RSE est liée à celle de la gouvernance.

La question sociale se fait, de plus en plus, entendre notamment par l'avènement d'hommes d'affaires responsable avec une vision paternaliste et de grands industriels, tels est le cas du patron de la Standard Oil, qui reconnaît l'importance des bonnes relations publiques

Et d'Andrew Carnegie, qui publiera en 1889 un article portant le titre de « les devoirs de l'homme bien » et posera ainsi les bases du mouvement de « l'évangile social » (Gond, J, & Igalens, 2012, p. 45).

Et pour Henry Ford, l'un des pionniers de la RSE l'industrie doit d'abord servir l'intérêt de la société ensuite celui des actionnaires » (JOUALY, 2022, p. 1037).

Cette notion a notamment été traduite par l'économiste John Maurice Clark dans son article de 1916 intitulé *The Changing Basis of Economic Responsibility*. Dans cet ouvrage, Clark propose d'élargir la responsabilité économique des entreprises en y intégrant une dimension sociale, ouvrant ainsi la voie à une réflexion plus globale sur le rôle des entreprises dans la société (GUERCHOUH & SI-MOHAMMED, 2021, p. 106).

### 1.1.3. Les apports de H. BOWEN :

Bowen père fondateur de la RSE né en 1908 au royaume unis a quitté l'école très tôt pour travailler dans une usine en tant qu'ouvrier, c'est retrouver quelques années après à la tête d'une usines à diriger 1000 personnes, connaissant les conditions minables de travail il a décidé que c'était de la responsabilité sociétal de l'entreprise qu'il dirigeait d'améliorer la qualité de vie de ses salariés, il a donc adopter des mesures pour améliorer leurs conditions de travail, parmi ses conditions : amélioration de l'hygiène, interdiction aux enfants de moins de 12 ans de travailler, instauration des cours de soir, ouverture de magasins pour que ses ouvriers puissent y accéder à tous ses biens, instauration de notion d'ordre et de prévoyance, initiation du programme 3/8 qui fait référence au roulement avec trois (03) équipes pour faire tourner l'usine au cours des 24h.

Lui patron paternaliste pensait qu'il avait une réel responsabilité sociétal, pensant qu'il pouvait améliorer la vie de ses ouvriers, dans l'absence total de l'état à l'égard de toutes ses responsabilités, il a donc théorisé cette approche dans son livre sortit en 1953 intituler « la responsabilité sociétal du business man » faisant partie du courant de « business Ethics », il était le premier à avoir fait des travaux sur la RSE.

### 1.1.4. RSE durant les années 60 :

Les années 1960 ont été marquées par un enrichissement significatif de la littérature sur le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Plusieurs auteurs ont mené des recherches pour affiner leur compréhension de cette notion. Davis en 1960 a souligné que la RSE implique des décisions et actions qui dépassent les intérêts économiques ou techniques directs des entreprises. Selon lui, les entreprises doivent aligner leurs objectifs économiques avec les attentes sociétales, ce qui contribue à l'amélioration de l'intérêt général. En 1963, MC

Guire a proposé une nouvelle définition, affirmant que les entreprises ont des responsabilités envers la société qui vont au-delà de leurs obligations légales et économiques (Carroll & Shabana, 2010, p. 89). Ensuite, Davis et Biostrome en 1966 ont défendu une approche selon laquelle la RSE oblige les dirigeants à considérer les impacts de leurs actions sur l'ensemble du système sociétal, en regardant au-delà des intérêts économiques et techniques de leurs entreprises. Une année après (1967) Clarence C. Walton, dans son ouvrage "Corporate Social Responsibilities", a développé une approche où les entreprises s'engagent volontairement dans des pratiques socialement responsables, tout en étant conscientes des coûts et des répercussions de leur engagement sociétal.

Parallèlement, cette période a connu des bouleversements sociaux importants, dénonçant les pratiques abusives des grandes entreprises. Ces mouvements de contestation ont conduit à l'instauration de réglementations. Carson a dénoncé les dommages causés par l'utilisation des pesticides. C'est pour cela que Ralph Nader critiquait aussi les constructeurs automobiles pour leur manque de normes de sécurité dans la conception de leurs véhicules. Cette montée en puissance du mouvement activiste a conduit à l'émergence d'organisations de protection des consommateurs, bien que le texte mentionne à tort "Amnesty International" et "Greenpeace" qui ne sont pas directement liées à la protection des consommateurs dans ce contexte. Cela a poussé les entreprises à revoir leurs pratiques commerciales (A & F, 2008, p. 157).

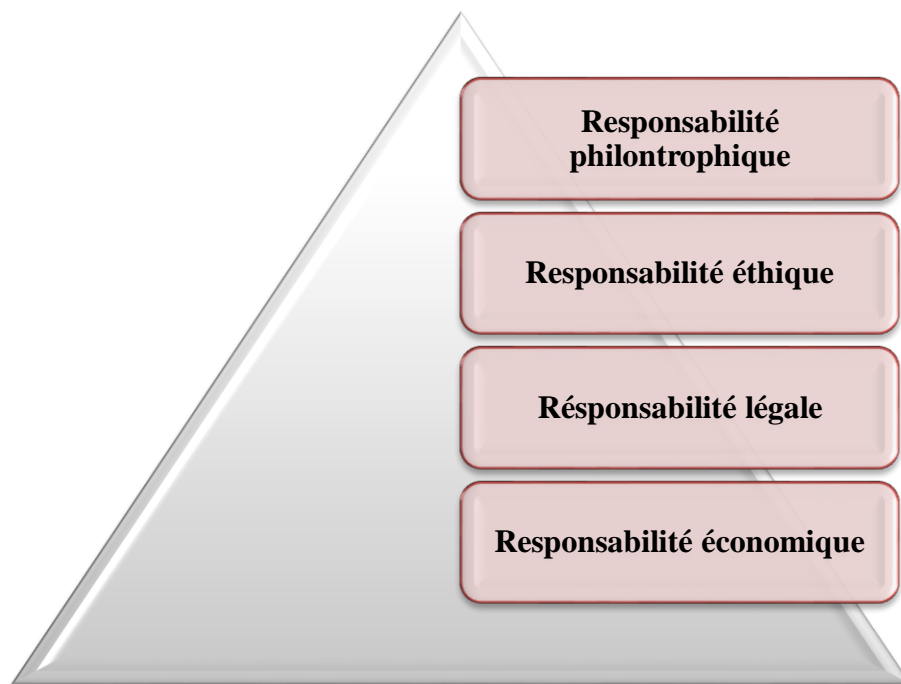
Il est à noter que l'"Amnesty International" et "Greenpeace" sont principalement connus pour leurs activités respectives en matière de droits humains et de protection de l'environnement, et non spécifiquement pour la protection des consommateurs. Des organisations comme la Consumer Federation of America ou la National Consumers League seraient plus pertinentes dans ce contexte.

### **1.1.5. RSE durant les années 1970 :**

À partir des années 1970, une deuxième période a émergé, caractérisée par une approche plus utilitariste de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Durant cette période, la RSE a été utilisée pour renforcer la performance économique de l'entreprise. En effet, un comportement responsable contribue naturellement à améliorer la performance économique de l'entreprise. En cette année Morrell Heald a publié *The Social Responsibilities of Business: Company and Community*, un ouvrage qui constitue une synthèse des approches théoriques et pratiques ayant marqué le développement de la RSE durant la première moitié du XXe siècle. Ce livre retrace l'évolution des actions des entreprises en faveur de la responsabilité sociale et explore les perspectives futures dans ce domaine.

A.B.CARROLL, professeur en management et éthique des affaires a introduits plusieurs travaux en matière de RSE dans les années 70, mais c'est qu'en 1991 qu'il a illustré ces théories sous forme de pyramide. Cette pyramide est composée de quatre niveaux hiérarchiques représentant les différentes responsabilités d'une entreprise, de la plus fondamentale à la plus élevé :

Figure 1: Les quatre (04) principes de la RSE selon A.B.Carroll



Source : Conception personnelle.

✓ **Responsabilité économique :**

→ Être rentable, générer des profits pour assurer la pérennité de l'entreprise.

✓ **Responsabilité légale**

→ Respecter les lois et règlements en vigueur

✓ **Responsabilité éthique :**

→ Agir de manière juste, équitable et éthique, au-delà des simples obligations légales.

✓ **Responsabilité philanthropique :**

→ Contribuer au bien-être de la société (ex : dons, actions caritatives...etc.).

En 1971, le Committee for Economic Development (CED) a marqué une étape importante avec la publication de son ouvrage « Social Responsibilities of Business Corporation ». Dans ce document, le CED affirme que le contrat social liant les entreprises à la société civile connaît une évolution significative. Les entreprises doivent désormais assumer des responsabilités élargies envers la société et promouvoir des valeurs humaines. Ainsi, Le CED insiste sur le rôle des entreprises, qui ne se limite plus à fournir des biens et services en quantité. Leur mission s'étend à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens américains, en répondant aux attentes sociales et en contribuant au bien-être collectif.

### **1.1.6. L'institutionnalisation de la RSE :**

Dans les années 1980, la mondialisation croissante et la diffusion de la télévision ont suscité une forte prise de conscience au sein de la société civile, notamment concernant l'impact environnemental des entreprises. Cette sensibilisation a été renforcée par des catastrophes industrielles et environnementales majeures, telles que celles de Seveso, Bhopal et les marées noires. Alors que certaines entreprises continuaient de se concentrer sur la performance financière. Ainsi que l'apparition du terme « développement durable » en 1987, par La Commission mondiale sur l'environnement et le développement, dirigée par Gro Harlem Brundtland, publie "Notre avenir à tous" l'introduisant ; a favorisé le développement de la RSE.

Dans les années 1990, les consommateurs et les ONG ont accru leur vigilance sur les activités des entreprises, poussant les gouvernements à développer des réglementations. C'est pour cela qu'en 1992 a été conclu le sommet de RIO ; un sommet qui réunit plus 100 dirigeants mondiaux et d'activistes, plusieurs textes ont été adoptés. La déclaration de Rio et ses 27 principes, le programme Action 21 ainsi que la Convention sur le Climat qui aboutira à la signature du protocole de Kyoto en 1997 entré en vigueur en 2005. En France, la loi NRE de 2001 a été un jalon important en obligeant les entreprises à publier des informations sur leur performance en matière de développement durable. Parallèlement, certaines entreprises ont renforcé leur engagement en participant à des conférences internationales, comme le Sommet de la Terre de Rio en 1992 ou le lancement du Pacte Mondial en 2000 par Kofi Annan (Blanc & KAIROS, 2025).

### **1.1.7. RSE aujourd'hui :**

De nos jours, un nombre croissant de lois encadre la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au niveau national et européen, notamment le devoir de vigilance, la CSRD, la taxinomie, et la loi PACTE. Bien que la RSE soit désormais intégrée dans la stratégie de la plupart des grandes entreprises, il reste encore beaucoup à accomplir.

La mise en place des 17 Objectifs de Développement Durable en 2015 par 193 pays trace un chemin clair pour les entreprises afin de relever les défis liés à la lutte contre les inégalités et le changement climatique. Dans ce contexte, le Pacte mondial joue un rôle crucial pour avancer vers une entreprise socialement responsable (Sahed, 2025).

Figure 2: Histoire de la RSE: Origine et évolution



Sources: [www.esg-act.org](http://www.esg-act.org): histoire de la RSE : origine et évolution. Consulté le 15/03/2025.

### 1.2. La responsabilité sociale de l'entreprise :

Après avoir exploré l'historique de la RSE et les différents événements de ce derniers il est très important de le définir, mais avant cela il est primordial de consulter ce que c'est le développement durable.

#### 1.2.1. Définition du développement durable :

Le développement durable est un concept multi facette, englobant des problématiques à la fois transversales et parfois contradictoires. Sa mise en œuvre au sein d'une entreprise nécessite de naviguer entre les contraintes immédiates et une vision prospective, tout en équilibrant les aspects locaux et mondiaux, ainsi que la concurrence et la collaboration.

Ce terme a été officialisé en 1987, selon Mme Gro Harlem le développement durable est « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs* » (Delchet, 2004, p. 59).

##### 1.2.1.1. Les dimensions du développement durable :

Il existe trois (03) dimensions du développement durable à savoir :

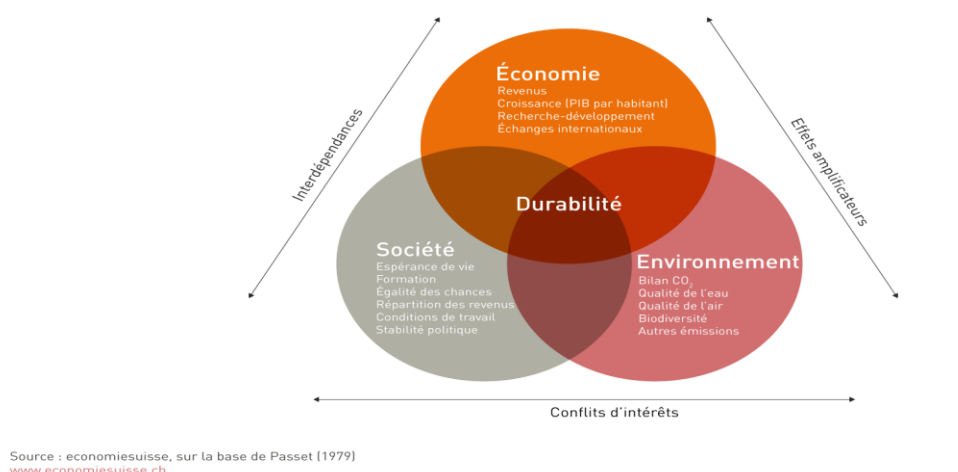
- **dimension Social :** Bien que, le rapport Brundtland de 1987 ne mentionne pas explicitement l'aspect social, ce dernier est devenu une composante cruciale du développement durable, notamment après le sommet de la Terre de Rio en 1992. En effet, il est impossible de concevoir un développement qui ignore les disparités sociales et ne cherche pas à réduire les inégalités. Face aux défis environnementaux, les écarts entre les pays du Nord et du Sud sont considérables, avec les populations les plus vulnérables contribuant le moins aux émissions de gaz à effet de serre.
- **Pilier Économique :** Le développement durable remet en question les modèles économiques actuels sans prôner la décroissance. Il cherche à trouver un équilibre entre la production de valeur et l'économie des ressources. Situé à l'intersection des piliers social et environnemental, le pilier économique doit permettre une gestion saine des

activités humaines sans nuire à l'environnement. Il vise à réduire l'extrême pauvreté et à promouvoir des activités économiques dignement rémunérées pour le plus grand nombre.

- **Pilier Environnemental :** Bien que souvent confondu avec l'entière du concept de développement durable, le pilier environnemental n'en est qu'un aspect. Cependant, c'est lui qui impose des limites non négociables liées aux ressources finies de la planète. Ce pilier cherche à encadrer les activités humaines pour qu'elles s'exercent en harmonie avec les écosystèmes, tout en veillant à les préserver ou les restaurer. Puisqu'il est impossible de développer l'espèce humaine sans aborder les enjeux environnementaux, ce pilier est particulièrement prospectif, car nos actions d'aujourd'hui ne doivent pas compromettre la capacité des générations futures à agir dans des conditions similaires.

**Figure 3: Les dimensions du développement durable**

### Les trois dimensions de la durabilité et une sélection d'indicateurs



**Source :** Economie suisse, sur la base de Passet (1979), disponible sur le site : [www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch). Consulté le 20/03/2025.

Ces trois (03) dimensions du développement durable sont en constantes interactions, en effet il existe une relation d'interdépendance entre la dimension économique et sociale car une économie prospère doit servir le bien de la société, et une société équitable et solidaire doit essentiellement soutenir une économie durable.

Quant à la dimension environnementale et économique on peut les considérer comme étroitement liées, où les actions économiques influencent l'état de l'environnement et inversement, prenant l'exemple des pratiques économiques durables visant à réduire les déchets et à optimiser l'utilisation des énergies renouvelables comme les panneaux solaires, contribuant ainsi à la protection de l'environnement.

En fin, il s'agit d'établir un lien entre la société et l'environnement. Ce lien a été qualifié par Passet de « conflit d'intérêt ». Ce conflit d'intérêt peut intervenir si les impératifs tels que la lutte contre la pauvreté, l'amélioration du niveau de vie ou la réduction des inégalités impliquent une augmentation de la consommation des ressources naturelles, ce qui

peut entrer en contradiction avec les objectifs environnementaux de préservation des écosystèmes et de réduction de l’empreinte écologique.

René Passet propose une approche éthique et systémique du développement durable, dans laquelle l’environnement constitue la base essentielle sur laquelle reposent les dimensions sociale et économique. Selon lui, il ne faut pas considérer les trois piliers du développement durable (environnemental, social et économique) comme équivalents, mais les penser de manière hiérarchisée. Ainsi, la protection de l’environnement apparaît comme une condition préalable indispensable pour garantir un développement social et économique réellement soutenable (Passet, 1996, p. 34).

### 1.2.2. Définition de la RSE :

la RSE est une notion très vaste ce qui peut mener à une confusion, et cela est dû au vocabulaire utilisé. En effet une similarité existe entre les termes de RSE, éthique et développement durable.

L’ouvrage de BOWEN « social responsibilities of businessman » père fondateur de la RSE , a défini la RSE comme l’obligation pour les entreprises de mener leurs activités de manière à plus contribuer au bien-être de la société, tout en prenant compte des impacts sociaux, environnementaux et économiques.

MC William et Siegel définissent la RSE comme : « *des situations ou les entreprises s’engagent dans les actions qui améliorent le bien-être social au-delà de leurs intérêt propre et de ce qui est requis par la loi* » (PESTRE, 2013, p. 25).

Gond et Igalens en 2008, perçoivent la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme étant un mécanisme de régulation du pouvoir entre l’entreprise et la société, ou ses parties prenantes, sont un moyen de gérer divers problèmes sociaux qui pourraient affecter l’entreprise. Ces auteurs soulignent également que la RSE reflète la nature des interactions entre l’entreprise et son environnement social, politique et écologique, impliquant que l’entreprise doit assumer des responsabilités allant au-delà de ses obligations légales et économiques (Dounia, 2022, p. 1041) .

Des institutions ont également définie la responsabilité sociétale de l’entreprise. En effet, en 2001 selon la commission européenne dans son livre vert la RSE est : « *un concept qui désigne l’intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (ECHAINE & SMOUNI, 2022, p. 707). Et pour la Banque mondiale, la responsabilité sociale des entreprises implique un engagement ou une obligation pour le monde des affaires à contribuer au développement économique durable. Cela se réalise en collaborant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société dans son ensemble, afin d’améliorer la qualité de vie de manière bénéfique à la fois pour le développement et pour les entreprises elles-mêmes. En fin, La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au sein du Pacte Mondial des Nations Unies implique que les entreprises adoptent, soutiennent et mettent en pratique un ensemble de valeurs essentielles dans leurs domaines d’influence. Ces valeurs concernent principalement le respect des droits de

## Chapitre 01 : Bref aperçu théorique sur la responsabilité sociétale des entreprises

l'Homme, l'application des normes internationales du travail, la protection de l'environnement, et la lutte contre la corruption (ECHAINE & SMOUNI, , 2022, p. 107).

Le tableau suivant regroupe quelques définitions théoriques de la RSE :

**Tableau 1: Définitions théoriques postérieures de la RSE**

Auteurs	Définition théorique postérieure de la RSE
<b>Bowen (1956)</b>	« <i>Le CRS corporate social responsibility renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirable dans notre société</i> ».
<b>Davis (1960 ; p : 70)</b>	« <i>La CSR renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ses problèmes.....Cela signifie que la RSE débute là où s'arrête le lois</i> ».
<b>Frederick W. (1960, p:60)</b>	« <i>La responsabilité sociétale est la volonté de voir que les ressources (humaines et économiques) sont utilisées à de larges fins sociales et pas simplement pour l'intérêt limité de personnes privées et de firmes</i> ».
<b>Walton (1967, p:18)</b>	« <i>Reconnaissance du caractère intime des relations entre l'entreprise et la société, qui doivent être prises en compte par le top management dans les entreprises.</i> »
<b>Friedman(1970)</b>	« <i>La RSE n'est que la responsabilité sociétale qui vise à augmenter et accumuler le profit pour les actionnaires. En s'engageant dans des activités qui vise d'accroître ce profit, tout en respectant les règles de jeu de marché</i> »
<b>Johnson (1971, p: 50)</b>	« <i>Entreprise ou l'équipe managériale compose avec une multiplicité d'intérêts. Au lieu de ne travailler uniquement que pour le profit de ses actionnaires, une entreprise responsable prend aussi en compte ses employés, ses fournisseurs, ses distributeurs, les communautés locales et l'Etat</i> ».
<b>Carroll A. (1979, p:500)</b>	« <i>La responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné</i> »
<b>Jones T. (1980, p:59-60)</b>	<i>La responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelle.</i>
<b>Freeman (1984)</b>	« <i>Le seul souci de l'entreprise ne devra pas être seulement un souci de rentabilité et de croissance, mais plutôt un souci de satisfaction de l'ensemble de ses parties prenantes</i> ».
<b>Watricks &amp; Cochran (1985)</b>	« <i>Les responsabilités sociales sont déterminées par la société, et les tâches de la firme sont: (a) identifier et analyser les attentes changeantes de la société en relation avec les responsabilités de la firme; (b) déterminer une approche globale pour être responsable face aux demandes changeantes de la société; (c) mettre en œuvre des réponses appropriées aux problèmes sociaux pertinents</i> ».
<b>Wood D. (1991)</b>	« <i>La signification de la responsabilité sociale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes: la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse: institutionnel, organisationnel et individuel</i> »

**Source :** ECHAINED M. & SMOUNI R.(2022) «Débats conceptuels sur la démarche RSE: Les fondements théoriques, le développement et l'institutionnalisation», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5: Numéro 3» pp: 704.

Compte tenu de toutes ces définitions on peut dire que la RSE est une démarche volontaire par laquelle les entreprises intègrent des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Elle vise à concilier la performance économique avec les performances sociales et environnementales, contribuant ainsi au développement durable.

### **1.2.2.1 Dimensions de la RSE :**

Les engagements en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pris par une entreprise sont régis en partie par un cadre légal et en partie par des initiatives volontaires. Le point commun entre ces deux types d'engagements est qu'ils sont tous liés à au moins l'un des trois dimensions: l'économie, la société et l'environnement.

#### **➤ Dimension économique :**

Cette dimension est le pilier de la RSE, car elle permet de combiner entre la rentabilité de l'entreprise, sa pérennité et le respect de l'éthique c à d elle permet de maximiser la rentabilité de l'entreprise tout en restant droite. Cette démarche peut se concrétiser à travers l'amélioration de la qualité, rémunérer les salariés convenablement, installer de bonnes conditions de travail et une belle atmosphère.

#### **➤ Dimension sociale :**

La dimension sociale de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) se concentre sur les relations entre l'entreprise et ses employés, ainsi que sur son impact sur les communautés locales et la société dans son ensemble. Elle englobe diverses initiatives telles que le respect des droits de l'Homme, la promotion de l'égalité entre les sexes, la diversité, l'inclusion, la sécurité et la santé des employés. De plus, elle inclut des initiatives sociales destinées à soutenir les communautés locales.

#### **➤ Dimension environnementale :**

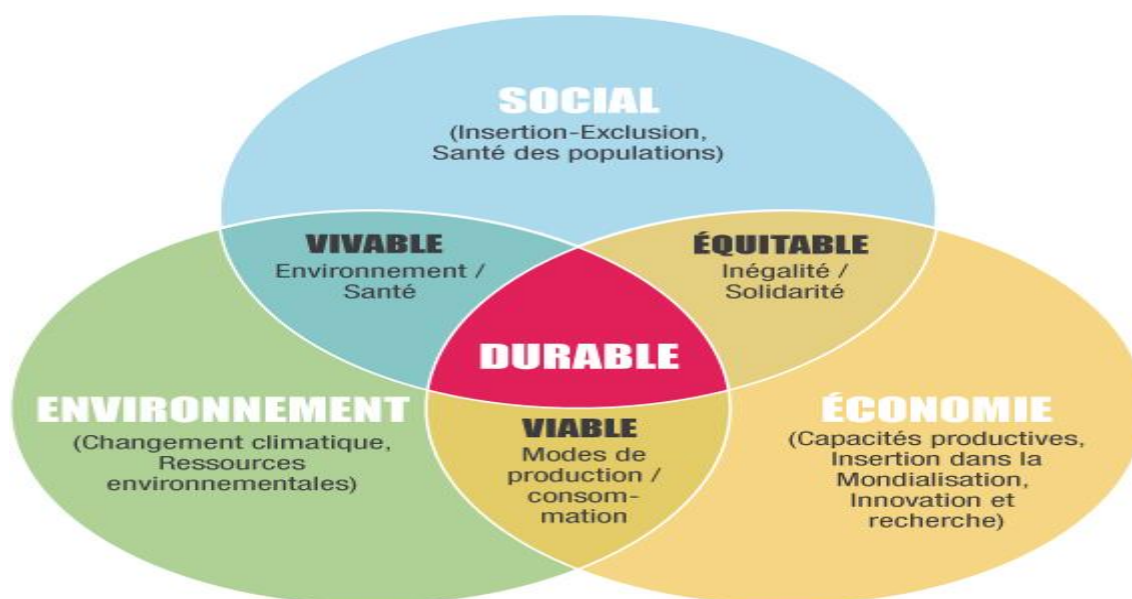
La gestion des impacts environnementaux par une entreprise vise à optimiser sa manière de gérer les conséquences de ses activités sur l'environnement. Cela inclut la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la limitation de la consommation des ressources naturelles, la gestion des déchets, et la lutte contre la pollution de l'air et l'eau. Cet axe est transversal et touche à plusieurs domaines. En matière sociale, les entreprises s'appuient sur des recherches scientifiques pour élaborer des plans d'action et des indicateurs clés, souvent alignés sur un cadre réglementaire

Pour l'environnement, les entreprises doivent appliquer les lois en vigueur, telles que le code de l'environnement ou la loi climat. Les entreprises classées ICPE ou IOTA sont soumises à des exigences plus strictes et doivent anticiper les évolutions réglementaires.

Les entreprises peuvent choisir d'anticiper la réglementation en adoptant des normes comme l'ISO 14001 ou l'ISO 50001, qui les amènent à établir des indicateurs précis comme le coût carbone ou l'analyse du cycle de vie des produits. Sur cette base, elles se transforment pour mieux maîtriser leur impact.

La stratégie RSE environnementale repose sur l'acronyme ERC : Éviter les atteintes à l'environnement lorsque possible, réduire celles qui ne peuvent être évitées, et Compenser celles qui ne peuvent être ni évitées ni réduites (SAHED, 2025).

**Figure 4: Les dimensions de la RSE**



Source : [www.Irisae-conseil.net](http://www.Irisae-conseil.net). Consulté le 21/03/2025.

La figure ci-dessus illustre les interactions fondamentales entre les trois dimensions de la (RSE) : sociale, environnementale et économique. Ces dimensions ne fonctionnent pas de manière isolée, mais interagissent de manière dynamique. Tout d'abord, la relation entre la dimension sociale et la dimension environnementale est qualifiée de « *vivable* ». Elle repose sur l'idée qu'une société, en occupant un espace donné, influence nécessairement son environnement, que ce soit par ses modes de vie, ses activités de production ou de consommation. Cette interaction peut générer des impacts tels que le changement climatique, la dégradation des écosystèmes ou la pollution. Inversement, un environnement dégradé affecte la qualité de vie, la santé et le bien-être des populations.

Ensuite, une interaction se manifeste entre les dimensions sociale et économique, que l'on qualifie de « *équitable* ». Cette relation soulève les questions de justice sociale, d'équité dans la répartition des richesses, et de solidarité. L'économie, en tant que moteur de croissance, peut soit renforcer les inégalités sociales lorsqu'elle est mal régulée, soit favoriser l'inclusion et le développement humain lorsqu'elle est orientée vers des objectifs sociaux.

Enfin, la troisième interaction relie les dimensions économique et environnementale, et est qualifiée de « *viable* ». Elle met en lumière la dépendance de l'activité économique aux ressources naturelles fournies par l'environnement : matières premières, eau, énergie, sols, etc. Cependant, cette viabilité repose sur la capacité à exploiter ces ressources de manière durable, c'est-à-dire sans compromettre leur disponibilité pour les générations futures.

### 1.3. Les fondements théoriques de la RSE :

La responsabilité sociétale des entreprises « RSE » repose sur plusieurs fondements théoriques qui s'articulent autour de la prise en compte des enjeux sociaux ; environnementaux et économiques dans les activités de l'entreprises. Voici les principaux fondements théoriques de la RSE :

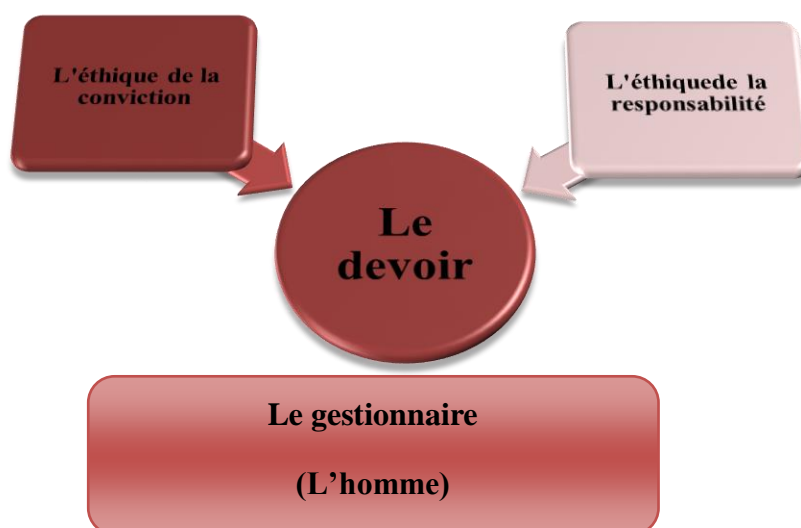
#### 1.3.1. La théorie moraliste de l'éthique des affaires :

L'approche moraliste considère que l'entreprise est un agent moral et doit agir de manière socialement responsable, elle a pour objectif d'établir et de défendre des principes moraux fondamentaux (PESTRE, 2013, p. 27). Cette approche est centrée sur l'idée que les entreprises ont des responsabilités éthiques au-delà de la simple maximisation des profits.

Ainsi à travers le cadre conceptuel de MAX « l'éthique de la conviction et l'éthique de la responsabilité ». Ricardo et Cuevas Moreno ont résumé les courants d'inspiration moraliste de la RSE.

Le schéma suivant, montre leur façon dont l'entreprise ou l'éthique des affaires se construit à partir de la contribution de la science de l'éthique (Moren, 2005, p. 216).

Figure 5: Construction de l'éthique des affaires.



**Source :** Ricardo Cuevas Moren (2005), « *la construction de l'éthique de l'entreprise ou éthique des affaires, première partie les formes à partir de l'adoption de l'éthique* ».P.385.

Disponible sur le site : <https://www.redalyc.org> consulté le 21/05/2005.

### 1.3.1.1. Les approches de l'éthique des affaires :

A travers plusieurs siècles beaucoup d'approches éthiques ont été développées, on distingue deux principales conceptions du raisonnement moral : approche conséquentialiste et approche déontologique :

- a. Approche conséquentialiste :** c'est une approche qui évalue la moralité de l'action selon ses conséquences ; une action est considérée comme bonne si elle contribue au bien pour un plus grand nombre, et de mauvaise si elle entraîne des conséquences négatives, cette approche est souvent associée à l'utilitarisme qui est une tradition anglo-saxonne initiée par John Stuart Mill (1806-1873) et Jeremy Bentham (1784-1832), ce qui veut dire qu'à la prise de décision, l'individu utilitariste identifie les parties prenantes impactées par l'action et compare les coûts et les profits engendrés pour les groupes, elle est souvent définie comme la somme ou la moyenne du bien-être de tous les individus affectés par une action (Pestre, 2013, p. 27).

Exemples : une entreprise doit investir dans des programmes de RSE, comme dans des initiatives environnementales ou des projets communautaires, même si ces investissements ne sont pas immédiatement rentables, ils peuvent améliorer l'image de l'entreprise et renforcer la fidélité des clients et des employés, ce qui à long terme peut augmenter les bénéfices et le bien-être collectif.

- b. Approche déontologique :** La déontologie est un mot grec (Deontos = devoir, Logos = le discours), elle se base sur la notion du devoir et affirme que nous devons baser nos actions sur des principes, des devoirs ou sur des impératifs moraux (Louvain, 2024).

En effet on considère qu'une action est bonne si elle possède certaines caractéristiques et non sur la base de ses conséquences. C'est ainsi qu'Emmanuel Kant a développé son concept « impératif catégorique », il considère que la moralité du processus et le respect des valeurs éthiques sont essentiels à chaque étape de prise de décision, et que les situations « gagnant-gagnant » sont rares et les décideurs doivent parfois sacrifier les intérêts d'une partie pour le bien-être d'une autre (PESTRE, 2013, p. 28).

Il est essentiel de présenter ces conceptions de l'éthique comme une base théorique de la RSE, tout en reconnaissant qu'elles se réfèrent à des comportements individuels.

Capron et Quairel soulignent cette limitation en affirmant que l'approche éthique américaine de la RSE a cherché à faire de l'entreprise une entité morale, alors que lieu de pouvoir et d'intérêts antagonistes, son comportement ne peut être réduit à un comportement individuel ». Le débat sur le statut des acteurs et des entreprises reste animé entre ceux qui considèrent l'entreprise comme un être moral et ceux qui, en se concentrant sur l'individu, refusent d'envisager sa dimension organisationnelle.

### 1.3.2. L'approche économique néo-classique :

La théorie néo-classique perçoit l'entreprise comme un nœud de contrats et suppose que l'efficacité du marché garantit une allocation optimale des ressources (KATEB & ABDELAZIZ, 2017, p. 125). Selon cette approche la maximisation de la valeur actionnariale constitue un principe directeur dans toutes les décisions stratégiques. La théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling en 1976, est l'approche la plus récemment utilisée pour

mettre en œuvre ce principe, en articulant les relations entre les actionnaires et les dirigeants d'une entreprise. Dans ce contexte ; Jensen admet que la maximisation de la valeur de l'entreprise à long terme devrait contribuer à l'amélioration de bien-être collectif ce qui implique que si l'entreprise a pour objectif principal d'augmenter sa valeur sur le marché ; cela doit avoir un impact positif sur le bien-être de la société dans son ensemble.

L'école néo-classique de Chicago s'oppose à l'idée que la responsabilité sociale des entreprises soit une contribution des entreprises à l'amélioration de la société et de l'environnement. Selon cette école ; la RSE n'est qu'un outil stratégique pour atteindre des objectifs économiques, elle soutient que la seule responsabilité sociale d'une entreprise est de maximiser la richesse des actionnaires tout en créant des emplois et en payant des impôts, le tout dans le respect des lois et réglementations en vigueur (Marie-France, TURCOTTE, & SALMON, 2005, p. 787).

En effet Friedman, (1970) mettait en avant le risque que l'entreprise court si elle décide d'allouer des ressources à des objectifs sociaux. Déjà, en 1919, Ford souhaitait réinvestir les profits de l'entreprise à des fins sociales ; les frères Dodge intentèrent un procès qui leur donna raison, les juges estimant que l'entreprise devrait servir aux seuls actionnaires. La décision de justice du Michigan a ainsi rappelé « qu'une entreprise est organisée et gérée principalement pour le profit des actionnaires. Selon la perspective néoclassique, si le marché se révèle inefficace, il revient à l'État de rectifier les effets de ce dysfonctionnement (PESTRE, 2013, p. 28).

### 1.3.3. La théorie des parties prenantes « Stakeholders » :

L'évangile a été longtemps celui de l'actionnaire qui détenait tous les droits sur l'entreprise qui était sa propriété : l'évaluation de la valeur se faisait logiquement par les variations des prix des actions sur le marché et de leur rendement pour leurs détenteurs. L'évangile de l'économie classique n'est pas celui de la responsabilité mais celui de la propriété et de sa valeur d'échange sur les marchés (Rosé, BONANNI, HUDSON, & F.Lépineux, 2010, p. 77/78).

A la différence de la théorie classique « shareholders », la théorie des parties prenantes (pp) adopte une approche radicalement différente, en affirmant que les entreprises doivent prendre en compte et faire coexister les intérêts de tous ceux qui sont impactés par leurs activités, c'est ce que l'on appelle les parties prenantes.

« Stakeholders » un terme théoriser par Edward Freeman (stake= enjeux ; intérêts, holders = porteurs). Elle s'interroge sur la comptabilité entre « la rationalité économique de l'entreprise et ses préoccupations sociétales (Mariem, 2022, p. 787/788.).

#### 1.3.3.1. Définition des parties prenantes :

La notion de partie prenante a été abordée de diverses manières dans la littérature, voici quelques définitions :

Selon le Stand Ford Research Institute une partie prenante est un groupe de personne « sans le soutien desquels comme la condition nécessaire à la survie et à la pérennité de l'entreprise », dans cette définition les parties prenantes sont considérées comme la condition nécessaire à la survie (OUMARIL, 2022, p. 998).

Pour Freeman en 1984 « *une partie prenante dans l'organisation est par définition tout groupe d'individus ou tout individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Damak-Ayadi, 2010, p. 3).

Donaldson et Preston ont définie de façon plus large ce concept dans leurs œuvres « *The stakeholder theory of the corporation : concept, évidence* » : « *toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice : et ceci sans priorité ou ordre d'importance de l'un par rapport à l'autre* » (Doladson & Preston, 1995, p. 65).

Selon Mercier, les stakeholders sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants.

Donc on peut dire que les parties prenantes désignent l'ensemble des individus, groupes ou organisation qui ont un intérêt, direct ou indirect, dans un projet ou une activité.

### 1.3.3.2. Les parties prenantes de l'entreprise :

Une partie prenante est un ensemble d'individus ou d'organisations capables d'influencer d'une manière directe ou indirecte une entreprise, elles concernent :

#### A. Les parties prenantes internes :

Sont tous les individus ou groupes au sein d'une organisation qui ont un intérêt directe dans les activités, les décisions et les performances de l'entreprise. Elles incluent principalement les personnes qui sont directement impliquées dans la gestion quotidienne et le fonctionnement de l'entreprise, les parties prenantes internes typiques sont :

##### a. Les employés :

C'est le capital humain de toute entreprise, ils jouent un rôle essentiel dans une entreprise, non seulement en tant qu'acteurs dans la réalisation des tâches quotidiennes, mais aussi en tant qu'acteurs stratégiques contribuant à la vision et à la culture de l'entreprise. Ils participent à la mise en œuvre des objectifs, à l'innovation, à la collaboration, et à la gestion du changement.

L'idée de considérer les employés comme partie prenante va au-delà de leur rôle traditionnel de simples exécutants. Cela implique qu'ils ont un impact significatif sur le succès de l'entreprise, et leur engagement, leur créativité, et leur autonomie peuvent enrichir la dynamique organisationnelle.

##### b. Les actionnaires :

Les actionnaires est toute individus ou entité détenant des parts d'action dans une entreprise, ce qui leur confèrent une part de propriété de cette dernière. Ils sont essentiels au financement de l'entreprise, car en échange de leurs investissement sous forme d'action, ils peuvent bénéficier de dividendes et voir la valeur de leurs actions augmenter si l'entreprise réussis.

Les actionnaires ont un rôle crucial dans la gouvernance de l'entreprise. En tant que propriétaires partiels, ils ont un droit de vote lors des assemblées générales, ou ils peuvent prendre des décisions importantes concernant la direction stratégique de l'entreprise, la

nomination des membres du conseil d'administration, et d'autres aspects clés de la gestion. Leur objectif principal est généralement de maximiser la rentabilité des investissements.

En termes de RSE ils attendent généralement à ce que l'entreprise adopte des comportements responsables sur les plans environnementaux et social, estimant que cela permet de réduire les risques auxquels l'entreprise peut être exposée.

### **c. Les dirigeants :**

Les dirigeants jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de la Responsabilité sociétale des entreprises. En tant que leaders de l'organisation, ils sont responsables de définir et de promouvoir une stratégie qui intègre les enjeux environnementaux, sociaux et économiques dans l'activité de l'entreprise.

La RSE implique que les dirigeants prennent des décisions qui tiennent en compte des impacts de l'entreprise sur la société et l'environnement, au-delà de la simple recherche de profit, mais doit plutôt combiner entre création de valeur et RSE et pourquoi pas adopter cette dernière comme stratégie pour améliorer l'image de l'entreprise.

### **d. Les syndicats :**

Les syndicats sont impliqués dans la RSE et ce grâce au rôle important qu'ils jouent dans la défense des droits des travailleurs et l'amélioration des conditions de travail. Bien que la RSE souvent perçue comme une initiative de l'entreprise, les syndicats veillent à ce que les engagements en matière sociale et environnementale soient réellement appliqués et respectant les droits des employés.

### **B. Les parties prenantes externes :**

Sont des groupes ou des individus qui, bien qu'ils ne fassent pas partie de l'organisation, sont affectés par ses activités ou ont un intérêt dans son fonctionnement.

Elles jouent un rôle clé dans la réussite et la réputation de l'entreprise ; voici quelques parties prenantes d'une entreprise :

#### **a. Les fournisseurs :**

Les fournisseurs en tant que parties prenantes externe, jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre de la RSE. La relation entre une entreprise et ses fournisseurs dépasse la simple transaction commerciale et peut avoir un impact significatif sur les performances sociales, environnementales et économiques de l'entreprise.

En effet les fournisseurs ne sont pas simplement des sources de produits ou de services, mais des partenaires clés dans la stratégie RSE d'une entreprise. En intégrant des critères sociaux et environnementaux dans leurs chaînes d'approvisionnement, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur propre performance RSE, mais aussi influencer positivement les pratiques de leurs fournisseurs, renforçant ainsi un cercle vertueux de développement durable au sein de leur secteur.

### **b. Les clients :**

Un client est une personne ou une organisation qui achète des produits ou services fournis par l'entreprise, en terme de RSE leurs rôles est important.

En exigeant des produits et service durable, éthiques et transparents. Leur demande de pratiques responsables pousse les entreprises à adopter des normes environnementales et sociales strictes, et leur fidélité est souvent renforcée par des engagements partagés. Par leurs retours et leur participation, les clients influencent l'amélioration continue des pratiques RSE et exercent une pression pour le changement, contribuant ainsi au cercle vertueux ou l'entreprise et le client bénéficient d'approches plus responsables et durables.

### **c. Les concurrents :**

Les concurrents, bien qu'en compétition, influencent la RSE des entreprises en les incitant à adopter des pratiques responsables pour rester compétitives. Si un concurrent adopte des initiatives RSE innovantes, Cela peut pousser d'autres entreprises à suivre pour ne pas être perçues comme moins responsable. La concurrence peut «également encourager les entreprises à se différencier sur des critères RSE, comme l'environnement ou les conditions de travail.

### **d. Les ONG :**

Les Organisations Non Gouvernementales interagissent avec les entreprises afin de faire évoluer la RSE. Elles leurs exercent une pression pour qu'elles adoptent un comportement éthique et responsable, notamment en matière de droit humain, d'environnement ou de droits humains.

Les ONG sensibilisent le public et les consommateurs aux pratiques des entreprises, ce qui peut affecter leur réputation. Elles collaborent parfois avec des entreprises pour les aider à améliorer leurs pratiques RSE ou pour créer des standards et des certifications dans des domaines spécifiques, comme la durabilité ou le commerce équitable.

### **e. L'Etat :**

L'Etat en tant que partie prenante a un rôle essentiel dans la RSE car en établissant des régulations et des législations qui encadrent la pratique des entreprises. Ils fixent des normes environnementales, sociales et éthiques que les entreprises doivent respecter, telles que les lois sur le droit des travailleurs, la protection de l'environnement, et la fiscalité.

L'Etat peut aussi encourager les entreprises à adopter des pratiques responsables par des incitations fiscales, des subventions ou des certifications, tout en veillant à leur conformité aux règles de gouvernance et à la transparence. Ainsi, il contribue à créer un cadre législatif favorable à la RSE et à garantir que les entreprises agissent de manière responsable.

Figure 6: Les parties prenantes des entreprises



Source : OUMARIL (2022) « La théorie des parties prenante et ses limites », Revue internationale des sciences de gestion « Volume 5 : numéro 2 » ; p998.

### 1.3.3.3. Conception des parties prenantes :

Selon Donaldson et Preston 03 conceptions des parties prenantes sont distinguées : la vision descriptive, instrumentale et normative.

**La vision descriptive :** l'apport de la dimension descriptive se présente comme une réponse à la complexité croissante des organisations modernes et aux interrogations sur l'influence de ces organisations sur leur environnement et sur la société (S.MERCIER, 2001, p. 07). Comme elle cherche également à expliquer la façon dont le processus de management marche et comment les dirigeants prennent leurs décisions, et si la firme est-elle un facteur qui influence ses décisions ou bien c'est elle qui est influencé?

- a. **La vision instrumentale :** c'est une approche utilitariste, qui tente de comprendre les relations entretenues entre les parties prenantes et l'entreprise. Dont plusieurs typologies ont été proposées, afin de déterminer quels acteurs attirent l'attention des dirigeants de l'entreprise. Carroll (1989) a distingué les parties prenantes primaires et secondaires, les parties prenantes volontaires et involontaires les parties prenantes urgentes, légitimes et puissantes. Les approches instrumentales servent à évaluer les réponses de l'entreprise à ses parties prenantes (PESTRE, 2013, p. 30).
- b. **La vision normative :** cette vision est plus orientée vers l'éthique dans le sens où elle est considérée comme un outil permettant aux dirigeants de gérer l'entreprise de manière stratégique, tout en adoptant une approche éthique. Dans sa dimension normatif cette théorie reconnaît l'importance des enjeux théorique et tente de réconcilier les logiques éthiques et économiques ce qui renforce le concept de responsabilité sociétal de l'entreprise.

### Section 02 : la norme ISO 26000.

La RSE est un concept qui englobe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises pour respecter et contribuer à la société et à l'environnement. Ce concept est devenu essentiel dans le paysage économique actuel, où les entreprises sont de plus en plus responsables de leurs impacts sociétaux et environnementaux. La norme iso 26000 publiée en 2010 est le 1<sup>er</sup> standard international dédié à ce principe qui représente un cadre de référence pour les organisations souhaitant intégrer la RSE dans leurs stratégies globales. Dans ce contexte, cette section propose d'explorer en avantage cette norme ainsi que les principes de la RSE.

#### 2.1. Le concept de normes et d'ISO :

La norme est un concept polysémique, et peut-être abordée sous plusieurs angles, notamment en philosophie, en sociologie, en industrie...etc.

##### 2.1.1. Le concept de normes :

Une norme est un nom d'origine latin « Norma » qui signifie en français équerre, règle. Comme l'écrit Judith Butler « il n'y a pas de constitution en soi en dehors des normes qui orchestrent les formes possible que peut prendre un sujet » (Pierre, 2014, p. 15)

Dans son article il soutient que l'identité du sujet n'existe pas indépendamment des normes. Selon elle, les normes déterminent comment un sujet peut-il être reconnue et accepté dans une société. L'identité est donc constituée par ces normes, qui sont performatives et se renforcent à travers ces actions répétitifs.

Ce concept varie selon le contexte, mais il est généralement lié à l'idée de règles, de standards, ou de mesures qui régissent un domaine en particulier.

##### 2.1.2. Le concept de l'ISO :

Le nom ISO ou bien « organisation international de normalisation » est un nom dérivés du grec ISOS, signifie « égal », quel que soit la langue, la forme.

L'ISO a été créé en 1947 à Londres et compte environ 165 membres, représentant des organismes nationaux de normalisation de différents pays, elle est divisée en trois catégories de membres : les comités membres, les membres correspondant, et les membres abonnés.

L'organisation nationale de normalisation est un organisme international qui élabore et publie des normes internationales dans divers domaines industriels et commerciaux, les normes ISO sont principalement volontaires et peuvent être certifiées. Comme elles peuvent ne pas l'être. Ces normes sont élaborées par des comités techniques composés d'experts du monde entier, représentant divers partis prenantes. Le processus repose sur le consensus.

De ce fait, la RSE se repose sur plusieurs normes tels que :

**ISO 14001 :** C'est une norme qui se concentre sur la gestion de l'environnement. Elle aide les organisations à mettre en place un système de gestion environnementale efficace pour réduire leur impact environnemental. Son objectif est de minimiser les impacts environnementaux des activités de l'entreprise

**ISO 9001** : Bien que principalement axée sur la qualité, cette norme peut être utilisée pour améliorer la qualité des processus internes, ce qui peut indirectement soutenir les initiatives RSE. Elle a pour objectif d'améliorer la qualité des produits et services.

**ISO 45001 (remplace OHSAS 18001)** : Cette norme se concentre sur la santé et la sécurité au travail. Elle aide les organisations à réduire les risques pour les employés et à améliorer leur bien-être. Elle a pour objectif de protéger la santé des employés.

A cela s'ajoute la norme ISO 26000 qui constitue le cœur de la responsabilité sociétale des entreprises. Elle est considérée comme un cadre de référence globale pour intégrer les principes de la RSE dans la stratégie de l'entreprise.

### 2.2. Présentation de la norme ISO 26000 :

La norme ISO 26000 est une norme établie en 2010 après 05 ans de négociation impliquant un large consensus international entre diverses parties prenantes, y compris des gouvernements, des ONG, les groupes des consommateurs et le monde du travail.....




Cette norme est un document de près de 130 pages structuré en 07 chapitres (P & Raghav, 2013, p. 35), elle représente un standard international de normalisation qui fournit des lignes directrices et non des exigences sur la responsabilité sociétal des entreprises pour contribuer au développement durable (Patrick, 2024).

Elle ne s'applique pas seulement à la responsabilité sociétale des entreprises mais à la responsabilité sociétale de tout type d'organisation, quel que soit sa taille, son activité et sa localisation....

La norme ISO 26000 intègre de nombreux textes d'organismes internationaux traitant la problématique de la RSE, elle permet aussi d'alimenter la réflexion stratégique ainsi que la mise en œuvre cohérente des actions en ces matières.

Christian Brodhag, représentant de l'état français dans la négociation de l'ISO 26000 défini cette norme comme : *« un moyen d'éclairer, de faciliter et d'organiser le développement durable. C'est une mise en œuvre concrète des principes du développement durable, dans les organisation », vingt ans après le rapport de Brundtland. Elle fait directement référence aux textes internationaux. La visée de cette norme est la régulation de la mondialisation et des rapports avec les sous-traitants.....Finalement, vingt ans pour changer les paradigmes de notre société, ce n'est pas beaucoup! Même c'est encore trop long au regard de l'urgence du problème (COULLEt-DEMAIZIERE.C, 2010, p. 14).*

Selon l'ISO 26000 : *« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décision et d'activités sur la société et l'environnement se traduisent par un comportement éthique et transparent qui :*

-  *Contribue au développement durable, y compris la santé et au bien-être de la société ;*
-  *Prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
-  *Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;*

✚ *Est intégré dans les lois dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvres dans ses relations » (ISO, 2010, p. 03) .*

### 2.3. Le contenu de la norme ISO 26000 :

ISO 26000 ne constitue pas une norme de gestion de système. Elle n'est pas conçue ni appropriée pour des objectifs de certification ou d'utilisation réglementaire ou contractuelle. Toute proposition de certification, ou revendication de certification selon l'ISO26000, serait erronée (ISO, 2010, p. 05). Elle contient les sept (07) questions centrales de la RSE ainsi que leurs 36 domaines, les principes fondamentaux de la responsabilité sociétale et ses objectifs. Elle contient les sept (07) questions centrales de la RSE ainsi que leurs 36 domaines, les principes fondamentaux de la responsabilité sociétale et ses objectifs.

Voici les principaux points de la norme ISO 26000 :

- ✓ **Article 01** : Domaine d'application de la norme (il existe 36 domaines).
- ✓ **Article 02** : Termes et définitions
- ✓ **Article 03** : Appréhender la responsabilité sociétale
- ✓ **Article 04** : Principes de la responsabilité sociétale
- ✓ **Article 05** : Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec ses parties prenantes.
- ✓ **Article 06** : Lignes directrices relatives aux questions centrales de la responsabilité sociétale.
- ✓ **Article 07** : Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.
- ✓ **Annexe A** : Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale.
- ✓ **Annexe B** : Abréviations.
- ✓ **Bibliographie.**

Dans le but de mieux détaillée le contenu de cette norme, l'ISO 26000 a publier le tableau ci-dessous :

**Tableau 2: Architecture de la norme ISO 26000**

Titre de l'article	N° de l'article	Description du contenu de l'article
Domaine d'application	<b>Article 01</b>	Il définit le domaine d'application d'ISO 26000 et identifie certaines limites et exclusions
Termes et définitions	<b>Article 02</b>	Il identifie et fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre de comprendre la responsabilité sociétale et d'utiliser ISO 26000
Appréhender la responsabilité sociétale	<b>Article 03</b>	Il décrit les facteurs et conditions importants qui ont eu une incidence sur le développement de la responsabilité sociétale et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il décrit également le concept de responsabilité sociétale en soi – ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations. Cet article contient des lignes directrices sur l'application d'ISO 26000, destinées aux petites/moyennes organisations
Principes de la responsabilité sociétale	<b>Article 04</b>	Il introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale.
Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes.	<b>Article 05</b>	Il traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale: l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation
Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale	<b>Article 06</b>	Il explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale. Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociétale, les considérations et principes connexes ainsi que les actions et attentes associées
Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	<b>Article 07</b>	Il fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut: la compréhension de la responsabilité sociétale d'une organisation, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, la communication en rapport avec la responsabilité sociétale, l'amélioration de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociétale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociétale
Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale	<b>Annexe A</b>	Elle présente une liste non exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs questions centrales, ou de l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation
Abréviations	<b>Annexe B</b>	Elle contient les abréviations utilisées dans ISO 26000
Bibliographie		Elle comprend des références aux instruments officiels internationaux et aux normes ISO auxquels il est fait référence en tant que source dans le corps d'ISO 26000.

**Source :** Découvrir ISO 26000- lignes directrices relative à la RSE : [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf). Consulté le 25/03/2025.

### 2.3.1. Les sept (07) questions centrales de l'ISO 26000 :

Ces sept (07) questions centrales examinent les principaux impacts économiques, environnementaux, et sociaux les plus probables auxquels les organisations sont confrontées pour renforcer leurs contribution au développement durable.

Pour délimiter sa responsabilité sociétal, cibler les domaines d'actions clés et fixer ses priorités, l'organisation devra se pencher sur ses questions principales :

- ✚ Gouvernance de l'organisation ;
- ✚ Droits de l'homme ;
- ✚ Relations, et conditions de travail ;
- ✚ Environnement ;
- ✚ Loyauté des pratiques ;
- ✚ Questions relation aux consommateurs ;
- ✚ Communauté et développement local.

Figure 7: Les sept (07) thèmes de la RSE



Source : <http://ww12.journal-good.org>. Consulté le 25/03/2025.

Cette figure regroupe les sept (07) questions de la responsabilité sociétale à savoir les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, relations clients qui fait référence aux consommateurs, les actions sociétale désignant le développement local, relations fournisseurs pour la loyauté des pratiques, et la gouvernance qui occupe une place central car elle conditionne la capacité de l'organisation à intégrer et gérer efficacement les six autres domaines.

### 2.3.1.1. Gouvernance des organisations :

La gouvernance de l'organisation se réfère à des mécanismes, règles et processus qui régissent la manière dans une organisation est dirigée, gérée et contrôlée.

Elle vise à garantir que les décisions prises soient cohérentes avec les objectifs de l'organisation, et qu'elles respectent les intérêts et les principes des parties prenantes, ainsi que d'intégrer la RSE en son sein dans des relations.

Dans le contexte de la responsabilité sociétal, la gouvernance des organisations présente la particularité d'être à la fois une question centrale qui suscite des actions de la part des organisations, et un moyen d'augmenter la capacité des dites organisation à ce comporter de manière responsable vis-à-vis des autres questions centrales. Donc une bonne gouvernance repose sur l'intégration des principes de la responsabilité sociétale (COULLET-DEMAIZIERE, 2012, p. 17).

### 2.3.1.2. Droit de l'homme :

Les droits de l'homme sont considérées comme inaliénables et universels, s'appliquent à tous sans discrimination de race, de sexe, nationalité, origine ethnique, religions....

Ils incluent les droits à la vie, à la liberté, égalité face à la loi, ainsi que des droits économiques, sociaux et culturels tels que : le droit au travail, à l'éducation et à la santé.

Les entreprises ont un rôle important à jouer dans le respect et la promotion des droits de l'homme. Selon la norme ISO26000 les organisations doivent exercer un devoir de vigilance pour identifier et remédier aux attentes potentielles aux droits de l'homme liée à leurs activités. Et donc toute organisation dite responsable est dans l'obligation de respecter les droits de l'homme, notamment dans sa sphère d'influence.

Cette norme identifie plusieurs domaines d'actions (ISO, 2010, p. 25):

- ✚ Devoir de vigilance ;
- ✚ Situation présentant un risque pour les droits ;
- ✚ Prévention de la complicité ;
- ✚ Remédier aux atteintes aux droits de l'homme ;
- ✚ Discrimination et groupes vulnérables ;
- ✚ Droits civils et politiques ;
- ✚ Droits économiques, sociaux et culturels ;
- ✚ Principes fondamentaux et droit de travail.

### 2.3.1.3. Relation et conditions de travail :

Les relations et conditions de travail sont des éléments essentiels dans le cadre de la RSE, et ont un impact significatif sur le bien-être et la performance des employés.

Les relations de travail englobent plusieurs aspects, y compris :

**Respect de la législation :** les organisations doivent respecter les lois du travail, et établir une représentation pour réduire les failles entre employeurs et employés.

**Dialogue social :** il inclut toutes les formes de négociations, consultations ou échange d'informations entre employés et employeurs d'intérêts commun.

**Egalité des chances :** assurer l'égalité de traitement pour tous les salariés, sans discrimination.

Les conditions de travail englobent un ensemble de paramètre qui influence directement sur le bien-être physique et environnemental, organisationnel, social et psychologique.

Cette question s'étend sur 05 domaines, qui sont (COULLET-DEMAIZIERE, 2012, p. 25):

- ✚ Emploi et relation employé / employeur ;
- ✚ Conditions de travail et protection social ;
- ✚ Dialogue social ;
- ✚ Santé et sécurité au travail ;
- ✚ Développement du capital humain.

### 2.3.1.4. Environnement :

La norme ISO 26000 aborde la question de l'environnement comme l'une des 07 questions centrales de la responsabilité sociétal. Cette question est importante pour les organisations qui souhaitent contribuer au DD et réduire leur impact environnemental.

Cette norme encourage les organisations à intégrer ces conditions environnementales dans leur stratégie globale, en impliquant tous leurs parties prenantes et en communiquant clairement sur leurs performances environnementales. Cela inclus la réalisation des bilans carbone, l'étude des impacts environnementaux et la mise en place des plans de déplacement durable.

Cette question englobe les domaines suivant (ISO, 2010, p. 151):

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

### 2.3.1.5. Loyauté des pratiques :

La loyauté des pratiques concerne la manière dont une entité exploite ses relations avec d'autres structures promouvoir l'atteinte des résultats bénéfiques. Ces résultats peuvent être atteints en adoptant une posture exemplaire et en promouvant une intégration plus étendue de la responsabilité sociétale dans tous les domaines d'influence de l'organisation.

Pour cela il est essentiel d'avoir une conduite éthique pour instaurer des relations authentiques et fructueuses dans les entités. Il peut y avoir une concurrence juste et un respect des droits de propriétés si les organisations interagissent entre elles de manière intègre, équitable et honnête.

Voici les domaines sur lesquelles s'étende cette question (ISO,2010, p. 65):

- ✚ Lutte contre la corruption ;
- ✚ Engagement politique responsable ;
- ✚ Concurrence loyale ;
- ✚ Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaine de valeur ;
- ✚ Respect des droits de propriétés.

### 2.3.1.6. Questions relatives aux consommateurs :

Les principes directeurs des nations unies pour la protection des consommateurs et la convention internationale sur les droits économiques, sociaux et culturels. Ils articulent les principes devant orienter les pratiques responsables en tenant compte des consommateurs. Cela inclut la satisfaction des besoins de base et le droit à chaque individu à un niveau de vie adéquat, l'amélioration constante des conditions d'existence et d'accessibilité aux produits et services indispensables, notamment les services financiers.

Les domaines liés aux questions relatives aux consommateurs sont (ISO,2010, p. 72)

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

### 2.3.1.7. Communautés et développement local :

Les interactions entre les communautés et les organisations dans lesquelles sont actives reposent sur un engagement visant à leurs progrès. Cette participation que ce soit individuellement ou par le biais d'organisation visant à améliorer le bien public, contribue à consolider la société civil.

Les entités qui entretiennent un dialogue respectueux avec la communauté et ses structures sont le vecteur des valeurs démocratiques et civique.

S'impliquer dans les communautés et contribuer au développement local est un aspect essentiel du développement durable. Les actions philanthropiques seules ne permettent pas d'atteindre les buts d'incorporer la responsabilité sociétale au sein de l'organisation.

Cette question s'étend sur plusieurs domaines (ISO,2010, p. 80):

- ✚ L'implication auprès des communautés ;
- ✚ L'éducation et la culture ;
- ✚ La création d'emplois et le développement des compétences ;
- ✚ La création des richesses et revenus ;
- ✚ La santé ;
- ✚ L'investissement dans la société.

### 2.3.2. Les principes de la RSE selon l'ISO 26000 :

Ces sept principes fournissent des lignes directrices en vue de « maximiser sa contribution au développement durable » (ISO, 2010, p. 105).

Ils sont énoncés comme suite (ISO, 2010, p. 120) :

- ✚ Responsabilité de rendre compte « redevabilité » ;
- ✚ Transparence ;
- ✚ Comportement éthique ;

- ✚ Respect des intérêts des parties prenantes ;
- ✚ Respect du principe de l'égalité
- ✚ Prise en compte des normes internationales de comportement ;
- ✚ Respect des droits de l'homme.

### 2.3.2.1. Redevabilité :

Une organisation démontre son engagement envers le développement durable lorsqu'elle assume sa redevabilité devant la société. Conformément aux principes de la norme ISO 26000, elle est en mesure de justifier ses actions et décisions auprès de ses instances dirigeantes, des autorités compétentes et, plus largement, auprès de toutes ses parties prenantes. Cela implique qu'elle est prête à évaluer ses actions et leurs conséquences, même si cela signifie reconnaître ses erreurs ou omissions et y remédier.

Selon la norme ISO 26000, l'organisation doit répondre aux (ISO, 2010, p. 130):

- ✚ Impacts de ces décisions sur la société, l'environnement et l'économie, notamment des conséquences négatives importantes ;
- ✚ Actions entreprises pour prévenir toute répétition des impacts négatives involontaires et imprévus.

### 2.3.2.2. Transparence :

Selon la norme ISO 26000, la transparence est définie comme la disponibilité d'informations claires et précises sur les décisions et actions qui ont un impact sur la société, l'économie et l'environnement. Elle assure une communication qui est à la fois claire, précise, opportune, honnête et complète.

Les informations qui doivent être accessibles sont (ISO, 2010, p. 135) :

- ✚ L'objet, la nature et l'emplacement de ses activités ;
- ✚ L'identité de toute participation de contrôle de l'activité de l'organisation ;
- ✚ La manière dont ses décisions sont prises, appliquées et revues, y compris pour la définition des rôles, responsabilité, recevabilité et pouvoirs déclinés sur les différentes fonctions au sein de l'organisation ;
- ✚ Les normes et les critères par rapport auxquels l'organisation évalue ses propres performances en matière de responsabilité sociétale ;
- ✚ Ses performances dans les domaines d'actions de responsabilité sociétale importants et significatifs ;
- ✚ Les sources, montants et emplois de ses fonds ;
- ✚ Les effets connus ou probables de ses décisions et activités sur les parties prenantes, la société, l'économie et l'environnement ;
- ✚ Ses parties prenantes ainsi que les critères et procédures utilisés pour les identifier, les choisir et dialoguer avec elles.

### 2.3.2.3. Comportement éthique :

Un comportement éthique s'appuie sur des principes fondamentaux tels que l'honnêteté, la justice et l'intégrité. Il respecte les normes généralement acceptées de conduite éthique dans une situation donnée et est aligné sur les standards internationaux de comportement.

Ce comportement est fondé sur les principaux points suivants (COULLET-DEMAIZIERE, 2012, p. 35):

- ✚ L'élaboration et l'utilisation de ses principes et valeurs essentielles ;
- ✚ L'élaboration et le recours des structures de gouvernance qui contribuent à promouvoir un comportement éthique au sein de l'organisation, dans ses prises de décisions et dans le cadre de ses interactions avec les autres ;
- ✚ L'identification, l'adoption et l'application des standards de comportement éthique en fonction de son objet social et de ses activités, et en accord avec les principes décrits dans la norme ISO 26000 ;
- ✚ L'encouragement et la prise en charge de la promotion du respect et ses standards de comportement éthique ;
- ✚ La définition et la communication des standards de comportement éthique attendu de sa structure de gouvernance, de son personnel, de ses fournisseurs, sous-traitants et, le cas échéant, de ses propriétaires et managers et, notamment, de ceux qui ont la possibilité, tout en préservant l'identité locale, d'exercer une influence significative sur les valeurs, la culture, l'intégrité, la stratégie ainsi que des personnes agissent en son nom ;
- ✚ La prévention ou les résolutions des conflits d'intérêts au sein de l'organisation qui, s'ils ne l'étaient pas, pourraient entraîner un comportement non éthique ;
- ✚ L'établissement et l'entretien des mécanismes de surveillance et des contrôles pour mettre en place un comportement éthique, le vérifier et le soutenir ;
- ✚ L'établissement et l'entretien des mécanismes visant à faciliter l'alerte par apport à un comportement non-éthique sans craintes de représailles ;
- ✚ La reconnaissance et le traitement des situations dans lesquelles la réglementation locale n'existe pas ou s'oppose à un comportement éthique ;
- ✚ L'adoption et l'application des standards de comportement éthique reconnus à l'échelle internationale dans le cadre des travaux de recherche impliquant les sujets humains ;
- ✚ Le respect du bien-être des animaux lorsque cela a un impact sur leur vie en prévoyant, notamment, des conditions décentes de gardiennage, d'élevage, de production, de transport et d'utilisation des animaux.

### 2.3.2.4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes :

Il est essentiel qu'une entité reconnaisse et intègre les intérêts de ses parties prenantes, qui sont des individus ou groupes ayant un intérêt dans les décisions ou activités de l'organisation, et qu'elle y réponde de manière appropriée.

Elle devra donc :

- + Identifier ses parties prenantes ;
- + Identifier et tenir pleinement compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation, et répondre aux préoccupations sur celles-ci expriment ;
- + Reconnaître que certaines parties prenantes peuvent avoir un influence significative sur les activités de l'organisation ;
- + Evaluer et prendre en considération la capacité relative des parties prenantes à prendre contact avec l'organisation, à dialoguer avec elle et à l'influencer ;
- + Tenir compte du rapport entre les intérêts de ses parties prenantes et les attentes plus larges de la société et le développement durable, ainsi que la nature du rapport existant entre les parties prenantes et l'organisation ;
- + Prendre en considération le point de vue des parties prenantes dont les intérêts sont susceptibles d'être affectés par une décision ou activité, même si celles-ci ne jouent aucun rôle formel dans la gouvernance de l'organisation, ou si elles n'ont conscience de ces intérêts.

### 2.3.2.5. Respect du principe de légalité :

Par principe, l'égalité implique la suprématie du droit, selon laquelle ni les individus ni les organisations, y compris les autorités publiques, ne sont au-dessus des lois.

L'organisation est dans l'obligation de (COULLET-DEMAIZIERE, 2012, p. 39) :

- + Se conformer aux obligations légales dans toutes les juridictions où elle opère, même si les lois et réglementations ne sont pas appliquées de manière adéquate ;
- + Faire en sorte que ses relations et activités soient en accord avec le cadre juridique applicable prévu ;
- + Se tenir informée de toutes les obligations légales ;
- + Examiner périodiquement sa conformité aux lois et réglementation en vigueur.

### 2.3.2.6. Prise en compte des normes internationales de comportement :

Le défi réside dans l'intégration des normes internationales de conduite tout en respectant le principe d'égalité. Les normes internationales de comportement reflètent les attentes en matière de responsabilité sociétale pour une organisation. Ces normes s'appuient sur le droit international coutumier, les principes généralement acceptés du droit international, ainsi que sur les conventions intergouvernementales, telles que les traités et accords largement reconnus à l'échelle mondiale.

### 2.3.2.7. Respect des droits de l'homme :

Reconnaître les droits de l'homme signifie reconnaître à la fois leur importance et leur portée universelle.

La norme ISO 26000 précise que:

« (...) chaque personne, en sa qualité de membre de la société, a des droits économiques, sociaux et culturels, nécessaires à sa dignité et à son épanouissement personnel » (COULLET-DEMAIZIERE, , 2012, p. 40).

### 2.3.3. Interactions entre parties prenantes :

Selon l'ISO 26000 : « les parties prenantes sont des organisations ou des individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconques d'une organisation (...) » (ISO, 2010, p. 180).

« La meilleur façon de déterminer la pertinence ou l'importance d'un intérêt consiste à considérer son lien avec le développement durable » (ISO, p. 180).

#### 2.3.3.1. Identifier sa responsabilité sociétale :

Selon la norme ISO 26000 pour identifier la responsabilité sociétale, l'organisation doit se concentrer sur 03 relations :

**Entre elle-même et la société :** Pour comprendre comment ses décisions et activités influencent la société et l'environnement, et pour saisir les attentes sociétales en matière de comportement responsable concernant ces impacts. Cela se base sur sept questions clés énoncées par la norme, qui couvrent des domaines d'action spécifiques liés à ses décisions et activités. L'objectif est de mettre en relation les actions que l'organisation doit mettre en œuvre avec les attentes quant à la manière dont elle devrait se comporter.

**Entre elle-même et ses parties prenantes :** Afin de mieux comprendre et reconnaître la diversité de ses parties prenantes.

**Entre ses parties prenantes et la société :** dans le but de mieux saisir les interdépendances entre les intérêts des parties prenantes, qui sont affectés par l'organisation ainsi que par les attentes de la société.

Les organisations, les parties prenantes et la société peuvent avoir des points de vue différents en raison de leurs objectifs distincts. Il est donc important de considérer que les organisations et les individus peuvent avoir une diversité d'intérêts qui peuvent être affectés par les décisions et les actions d'une organisation.

#### 2.3.3.2. Reconnaître ses parties prenantes et dialoguer avec elles :

Le dialogue avec les parties prenantes est crucial pour que les organisations puissent aborder efficacement leur responsabilité sociétale et s'orienter vers un développement durable. Ce processus offre un éclairage essentiel pour guider leurs décisions. L'identification et la compréhension approfondie des parties prenantes sont donc fondamentales. En effet,

comprendre comment les individus ou groupes sont impactés par les décisions et activités de l'organisation permet d'identifier les intérêts et besoins qui créent un lien entre l'organisation et ses parties prenantes. La norme ISO 26000 promeut un dialogue interactif, soulignant ainsi l'importance de cette approche collaborative pour une gestion responsable et durable (COULLET-DEMAIZIERE, , 2012, p. 40).

Dans les soucis d'identification des parties prenantes la norme ISO 26000 préconise les questions suivantes (COULLET-DEMAIZIERE, 2012, p. 55) :

- + Envers qui l'organisation a-t-elle des obligations légales ?
- + Qui pourrait être affecté, positivement ou négativement, par les décisions ou activités de l'organisation?
- + Qui est susceptible de s'inquiéter des décisions et activités de l'organisation?
- + Qui s'est trouvé impliqué, dans le passé, quand il a fallu aborder des préoccupations semblables?
- + Qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques?
- + Qui peut influencer sur la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses responsabilités?
- + Qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue?
- + Qui, dans la chaîne de valeur (séquence complète d'activités ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de produits ou de service), est touché?

### 2.3.4. Les objectifs de la norme ISO 26000 :

La norme ISO 26000 A un double objectif lié aux parties prenantes :

2.4.1. Il s'agit d'identifier ses propres enjeux de responsabilité sociétale en tenant compte des parties prenantes.

La première démarche de la RSE implique donc l'identification des parties prenantes ainsi que le dialogue avec elles.

2.4.2. En donnant d'avantage de crédit au développement durable dans les organisations.

De manière globale on peut dire que la norme ISO 26000 a pour objectif de :

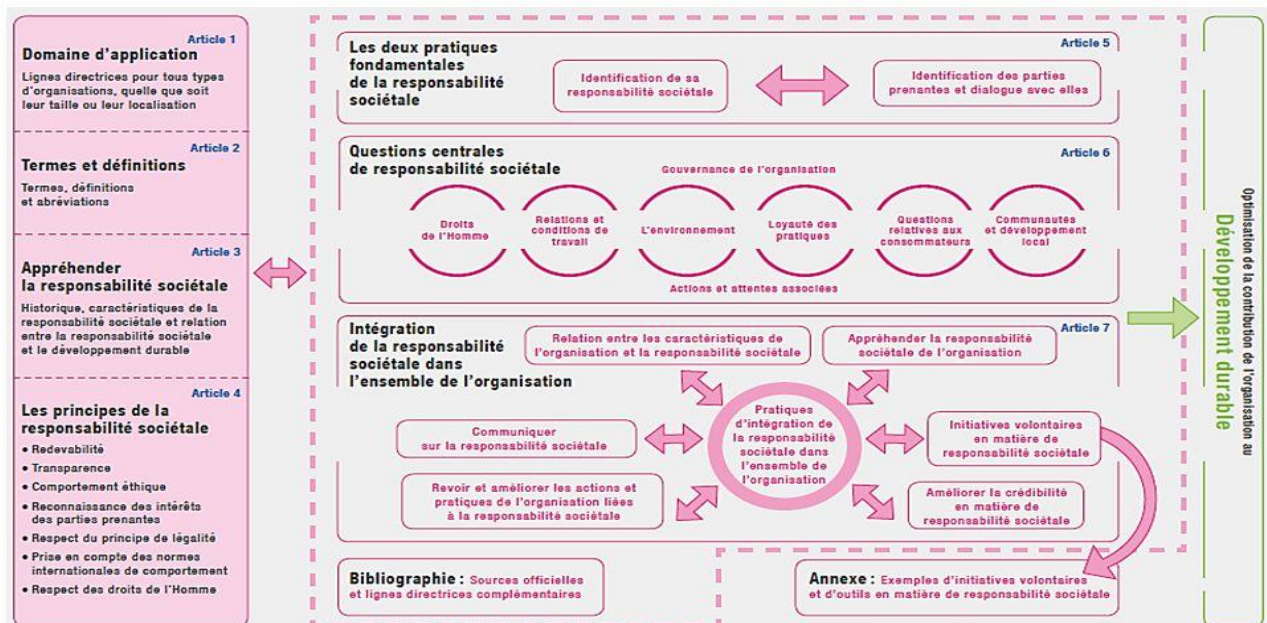
- **Promouvoir le Développement Durable** : Encourager les organisations à adopter des pratiques favorisant la santé et le bien-être de la société, ainsi que la protection de l'environnement, pour contribuer au développement durable.
- **Intégrer les Attentes des Parties Prenantes** : Prendre en compte les besoins et les attentes des employés, des clients, des fournisseurs et des communautés locales pour garantir une collaboration efficace.
- **Respecter les Normes Éthiques et Légales** : Assurer que toutes les actions des organisations soient conformes aux lois en vigueur et aux normes internationales de comportement éthique.

- **Intégration dans l'Organisation** : Encourager l'intégration de la responsabilité sociétale dans toutes les facettes de l'organisation, pour en faire une composante essentielle de sa culture et de ses pratiques.
- **Fournir des Conseils Pratiques** : Offrir des lignes directrices détaillées pour aider les organisations à mettre en œuvre des actions concrètes en matière de responsabilité sociale, notamment en ce qui concerne les pratiques de travail équitables, la durabilité environnementale et le développement local.
- **Améliorer la Performance Globale** : Aider les organisations à améliorer leur performance globale en intégrant la responsabilité sociale dans leurs opérations, ce qui peut renforcer leur attractivité pour les employés, les clients et les investisseurs.

Figure 8: Vue sur l'ensemble de la norme ISO 26000

### Vue d'ensemble de la norme ISO 26000

Source: norme ISO 26000 (2010)



Source : norme ISO 26000-novembre 2010- AFNOR).

### Section 03 : Quelques aspects théoriques portant sur la RSE en Algérie.

La responsabilité sociétale en Algérie est un concept relativement récent, mais qui prend de plus en plus d'importance dans le développement économique et social du pays. Elle émerge dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus appelées à jouer un rôle actif dans la durabilité, la gouvernance éthique, et le développement de la société.

#### 3.1. L'implantation de la RSE en Algérie :

Avec une volonté d'ouverture au capital étranger et des interrogations sur les droits de l'homme et leurs places dans les politiques publiques. C'est à travers cela que l'Algérie rejoint le réseau euro-méditerranéen dans le but de collaborer ensemble pour établir un espace de dialogue, d'échange et de coopération, favorisant la paix, la stabilité et la prospérité dans la région méditerranéenne (BOUALEM, 2008, p. 60).

En 2001, l'Algérie a commencé un processus de mise en place de politiques RSE, en signant un accord lancé par la conférence de Barcelone en 1995, le texte de cet accord vise à soutenir la libéralisation des échanges industriels et prévoit la mise en place d'un dialogue entre les parties concernant les enjeux sociaux, en particulier les conditions de vie et de travail. Le volet social, humain et culturel de la déclaration de Barcelone a pour ambition de renforcer les ressources humaines, de promouvoir la compréhension interculturelle et de faciliter les échanges entre les sociétés civiles. Au cours de la même année elle a instauré le Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE- DD) .ce plan a réalisé un bilan sur l'état de l'environnement algérienne. Les constatations se sont avérées alarmantes ; les déchets industriels étaient estimés à 200000 tonnes/ ans, dont 34 % proviennent des hydrocarbures et 13% des mines. Sachant que l'économie algériennes dépend presque exclusivement des industries d'extraction (Mounia, 2015, p. 294).

Deux ans après en 2003, avec l'arrivé du ministre de l'aménagement du territoire et du tourisme, on a assisté a une vague de textes juridique renforcés par la formation de compétences nationales. Dans ces textes fut instauré le projet Algero-allemand ISO14001 dans l'objectif de consolider l'implantation de management environnemental dans les entreprises algériennes.

En 2012, l'Algérie a signé la convention des nations unis qui a pour objectif de lutter contre la corruption. Cette convention comporte plusieurs missions qui sont (Imane & MERHOUN, 2018, p. 118):

- ✓ **Définir une politique globale de prévention** de la corruption, reposant sur des principes de transparence, d'éthique et de bonne gouvernance ;
- ✓ **Mettre en œuvre des programmes d'éducation et de sensibilisation** destinés aux citoyens, afin de renforcer la culture de l'intégrité et de la responsabilité civique ;
- ✓ **Collecter, centraliser et analyser les informations pertinentes** susceptibles de contribuer à la détection et à la prévention des actes de corruption ;
- ✓ **Évaluer de manière périodique** l'efficacité des instruments juridiques et des mesures administratives existants, en vue de leur amélioration continue ;

## Chapitre 01 : Bref aperçu théorique sur la responsabilité sociétale des entreprises

- ✓ **Recueillir régulièrement les déclarations de patrimoine** des élus locaux et des agents publics occupant des postes sensibles, dans un souci de transparence et de contrôle ;
- ✓ **Encourager les activités de recherche et d'évaluation** portant sur les actions entreprises, afin d'en mesurer l'impact et d'orienter les politiques futures.

Dans la même démarche de promotion à la RSE, l'Algérie a adhéré aux principaux instruments juridiques internationaux relatifs aux enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), couvrant les dimensions environnementale, sociale et économique. Parmi les textes ratifiés figurent (Imane & MERHOUN, 2018, p. 118) :

Le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels ;

- ✓ La Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale ;
- ✓ La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ;
- ✓ La Convention relative aux droits des personnes handicapées ;
- ✓ La Charte africaine des droits de l'Homme et des Peuples.

En outre, l'Algérie a ratifié huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT), à savoir (Imane & MERHOUN, 2018, p. 121):

- La Convention n° 29 sur le travail forcé ;
- La Convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ;
- La Convention n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective ;
- La Convention n° 100 sur l'égalité de rémunération ;
- La Convention n° 105 sur l'abolition du travail forcé ;
- La Convention n° 111 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- La Convention n° 138 sur l'âge minimum d'admission à l'emploi (fixé à 16 ans) ;
- La Convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants.

En 2015, selon le ministère de l'industrie 26 entreprises seulement sont certifiées ISO 14001, et 16 sont en voie de certification.

Le droit algérien de l'environnement se distingue par un cadre législatif et réglementaire étendu :

- ✚ Loi n°10-03 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;
- ✚ Décret exécutif n°199-04 fixant les modalités de traitement des déchets ;
- ✚ Décret exécutif n°240-05 fixant les modalités de désignation des délégués de l'environnement ;
- ✚ Décret exécutif n°02-06 relatif à la pollution atmosphérique ;

- ✚ Décret exécutif n°299-07 fixant une taxe complémentaire sur la pollution atmosphérique.

A cet effet, le droit algérien de l'environnement, se caractérise par la pluralité des sources, aux règles internes, s'ajoutent des normes dérivées des nombreuses conventions internationales ratifiées par l'Algérie.

La Constitution algérienne reconnaît les droits de l'homme, renforcés après la « décennie noire » des années 1990. Des institutions indépendantes comme la Ligue algérienne pour la défense des droits de l'homme (LADDH, créée en 1990) et la Commission nationale consultative de promotion et de protection des droits de l'homme (CNCPPDH, établie en 2001) ont été mises en place pour soutenir ces droits. L'Algérie a ratifié plusieurs traités internationaux, dont les pactes relatifs aux droits économiques, sociaux et culturels, ainsi qu'aux droits civils et politiques, ainsi que des chartes africaines et arabes.

### 3.2. La normalisation en Algérie :

La normalisation en Algérie est l'élaboration, publication et diffusion des normes, ainsi que des procédures d'évaluation de la conformité. Initiation et contribution à l'élaboration des Règlements Techniques Algériens (RTA) (M.CHABBAB, 2015). L'institution chargée de normalisation en Algérie est L'IANOR « Institut Algérien de normalisation ».

#### 3.2.1. Définition de L'IANOR :

L'IANOR est l'organisme national Algérien chargé de la normalisation, il a été créé par décret exécutif en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) pour gérer et coordonner les activités de normalisation en Algérie.

##### 3.2.1.1. Mission de L'IANOR :

Cette institution a mis en place une équipe pluridisciplinaire expérimentée, centrée sur quatre métiers principaux, afin de servir les entreprises et collectivités (Ramonjy, Petit, & Schäfer, 2013, p. 58), dont les missions sont :

- ✚ Élaboration, publication et diffusion des normes et des procédures d'évaluation de la conformité, ainsi que l'initiation et la contribution à l'élaboration des Règlements Techniques Algériens (RTA) ;
- ✚ Représentation de l'Algérie au sein des organismes internationaux et régionaux de normalisation auxquels elle appartient ;
- ✚ Responsabilité de la certification des produits ;
- ✚ Ces éléments sont essentiels pour renforcer le cadre normatif et assurer la conformité des produits sur le marché algérien ;
- ✚ Gestion de l'information et de la documentation dans le domaine de la normalisation ;
- ✚ Constitution, conservation et mise à disposition du public de toute documentation ou information liée à la normalisation ;

- ✚ Organisation de formations destinées aux entreprises et administrations ;
- ✚ Gestion du point d'information concernant les OTC (O.F.BENTIFOUR, 2013, p. 16).

### 3.2.1.2. Organisme de L'IANOR :

L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) propose une gamme complète de services aux opérateurs économiques, incluant :

- Normes algériennes et étrangères : Accès à un large éventail de normes nationales et internationales ;
- Veille normative : Suivi et mise à jour régulière des normes pour rester compétitif ;
- Recherche bibliographique de normes (RBN) : Assistance dans la recherche de normes spécifiques ;
- Formation à la page : Programmes de formation adaptés aux besoins actuels des entreprises ;
- Conseil : Expertise pour l'application efficace des normes et réglementations ;
- Certification de produits : Services de certification pour garantir la conformité des produits aux normes requises (M.CHABBAB, 2015).

### 3.2.2. Les systèmes de certification en Algérie :

Un système de certification est un processus par lequel une tierce partie indépendante évalue et atteste qu'une organisation, un produit, un service, ou une personne respecte des normes ou standards établis. Ce processus est souvent lié aux normes internationales, telles que celles définies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), qui couvrent divers domaines comme la qualité, l'environnement, la sécurité, etc.

Depuis le lancement en 2000 d'un programme visant à accompagner les entreprises dans ces certifications, on a enregistré, en 2013, 540 entreprises certifiées ISO 9001, 17 entreprises certifiées ISO 14001 et 11 entreprises certifiées ISO 22000. Les progrès de ces chiffres depuis 2004 sont résumés dans un tableau (Sabrina & ABEDOU, 2020, p. 47).

**Tableau 3: Nombre d'entreprise appliquant les normes ISO 9001, 14001 et ISO 22000 en Algérie**

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

Source: The ISO Survey of Certifications 2013.

### 3.3. La norme ISO 26000 en Algérie: Projet RS-MENA :

La norme ISO 26000 en Algérie, relative à la responsabilité sociétale des organisations, a été mise en avant dans le cadre du projet RS-MENA de 2011 à 2014.

### 3.3.1. Projet RS-MENA :

Le projet RS-MENA est un projet quadriennale mené de 2011 à 2014, chargé de la norme ISO 26000 dans les pays du MENA (Afrique du nord et Moyen-Orient), ce projet est soutenu par l'organisation internationale de standardisation « ISO », et financé par l'agence suédoise de coopération internationale « SIDA ». Ce dernier comprend huit pays : L'Algérie, la Tunisie, le Maroc, le Liban, l'IRAK, la Syrie, la Jordanie, l'Egypte.

L'objectif principal de ce projet était de soutenir l'élaboration d'une stratégie de développement durable dans la région du MENA, en intégrant efficacement les principes et pratiques de la Responsabilité sociétale « ISO 26000 », avec l'organisme national de normalisation (ONN) comme point central. Le projet visait à renforcer les capacités locales en matière d'ISO 26000 pour que les organisations puissent appliquer les principes de responsabilité sociétale dans leurs opérations quotidiennes. Les entreprises bénéficiaires pourraient ainsi obtenir une certification de leurs comptes en suivant les exigences de la norme ISO 26000, qui est actuellement appliquée sur une base volontaire. Voici quelques résultats sur l'application du projet :

- ✚ Formations de 109 experts nationaux à la norme ISO 26000 ;
- ✚ Participation de plus de 4600 personnes aux événements nationaux de sensibilisation sur la responsabilité sociétale (RS) ;
- ✚ Application de la norme ISO 26000 par 91 organisme pilote ;
- ✚ Mise en place d'un mécanisme d'échange régional sur la responsabilité sociétal ;

### 3.3.2. Le projet RS-MENA En Algérie :

Le projet RS-MENA en Algérie a été lancé en juin 2011 pour promouvoir l'adoption de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale. Bien que cette norme ait été élaborée avec la participation de 99 pays, l'Algérie, aux côtés de cinq autres pays, n'a pas voté en faveur de sa publication en 2010. L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) a pris en charge l'initiative de diffuser cette norme parmi les entreprises algériennes. Depuis 2011, IANOR a organisé plusieurs journées de sensibilisation pour promouvoir le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) à travers le pays. Ces événements ont eu lieu à Oran, Alger, Annaba. Parallèlement, 15 experts algériens ont été formés avec le soutien d'un expert international. La vulgarisation de la norme a également été accompagnée par des appels à candidatures pour les entreprises intéressées par l'adoption de ce concept. Un comité de pilotage présidé par IANOR se réunit régulièrement pour évaluer l'avancement des travaux.

Suite aux efforts déployés pour mettre en œuvre la norme ISO 26000 en Algérie, un nombre significatif d'entreprises algériennes ont adopté cette norme. En effet, 16 entreprises de divers secteurs ont bénéficié du projet RS-MENA entre 2011 et 2014, recevant des attestations d'encouragement. Bien que le projet soit encore en phase de développement en Algérie, comme pour la norme elle-même, il est difficile de juger si les résultats atteints correspondent aux objectifs attendus. Cependant, le projet a suscité un intérêt notable parmi

## Chapitre 01 : Bref aperçu théorique sur la responsabilité sociétale des entreprises

les entreprises algériennes, ce qui constitue une première réussite notable en Algérie (Mounia, 2015, p. 09). Le tableau ci-dessus montre les entreprises qui ont adopté la norme ISO 26000 :

**Tableau 4: Listes des entreprises appliquant la norme ISO 26000**

Année d'adoption	Entreprises	Secteur d'activité
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise privée NCA-ROUIBA ;</li> <li>- Laboratoire public CETIM (Centre d'Études et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agro-alimentaire ;</li> <li>- Industrie.</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise privée CEVITAL-Agro ;</li> <li>- L'entreprise publique ENAC (Entreprise Nationale de Canalisations);</li> <li>-L'entreprise privée CONDOR ;</li> <li>-L'entreprise privée SASACE (Société Algérienne de Sacs Enduits) ;</li> <li>-L'entreprise privée ETRHB-HADDAD ;</li> <li>-L'entreprise publique Algérie Télécom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agro-alimentaire ;</li> <li>- Industrie ;</li> <li>- Electroménager ;</li> <li>-Industrie ;</li> <li>-BTP ;</li> <li>-Service .</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'entreprise publique GROUPE SAIDAL ;</li> <li>-L'entreprise publique SEAAL (Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger) ;</li> <li>-L'entreprise publique COSIDER-ALREM ;</li> <li>-L'entreprise publique SOCOTHYD ;</li> <li>-L'entreprise publique CTPP (Organisme National de Contrôle Technique des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industrie pharmaceutique ;</li> <li>-Distribution (eau, assainissement) ;</li> <li>-BTP ;</li> <li>- Industrie pharmaceutique ;</li> <li>-Contrôle technique des TP ;</li> </ul>

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

**Source :** ISO, norme internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Suisse, 2010, p. 9.

### **3.4. Le projet Care :**

Le projet CARE en Algérie, également connu sous le nom de Cercle d'Action et de Réflexion pour l'Entreprise (CARE), est une association algérienne à but non lucratif créée en 2003. Elle fonctionne comme un think-tank, visant à améliorer les conditions de développement économique et social en Algérie à travers la réflexion, la communication et la promotion d'initiatives économiques positives.

CARE cherche à promouvoir l'entrepreneuriat algérien, à encourager l'initiative privée, et à favoriser une entreprise citoyenne et responsable sur les plans économique, social et environnemental.

L'association organise des événements tels que Les Matinales de CARE, qui abordent divers sujets économiques et technologiques, comme l'adoption de la blockchain et des crypto monnaies en Algérie. Elle encourage également la création et l'émergence d'entreprises en réalisant et diffusant des études et réflexions auprès des médias et des relais d'opinion.

#### **3.4.1. Critiques et Propositions :**

CARE a critiqué certaines politiques économiques, notamment en ce qui concerne les investissements en Algérie. Le think-tank a souligné la nécessité de garanties pour les opérateurs et a critiqué les délais fixés pour la concrétisation des projets d'investissement, les

qualifiant d'« épée de Damoclès » pour les promoteurs. CARE a également proposé l'idée d'une cryptomonnaie algérienne, le DZCoin, pour promouvoir les paiements numériques dans le pays.

### **3.4.2. Impact et Influence :**

CARE joue un rôle important dans le paysage économique algérien en tant que plateforme de réflexion et de discussion sur les politiques économiques et sociales. Ses propositions et critiques visent à influencer les décisions politiques et à promouvoir un développement économique durable en Algérie.

### **3.4.3 L'implication du projet CARE :**

L'implication de l'entreprise dans les initiatives du CARE se traduit par plusieurs actions clés :

- Développement de HAWKAMA EL DJAZAIR : renforcement de l'Institut algérien de Gouvernance d'Entreprise.
- Programmes de Partenariat Public-Privé (PPP) : collaboration avec des partenaires internationaux pour promouvoir ces initiatives.
- Promotion d'un climat des affaires sain en Algérie : contribution à l'amélioration de l'environnement économique local.
- Promotion de la culture entrepreneuriale chez les jeunes : soutien au projet INDJAZ EL ARAB pour encourager l'esprit d'entreprise parmi les jeunes Algériens.

D'autres entreprises, comme le groupe AMOR BENAMOR, jouent également un rôle important dans le développement de la culture entrepreneuriale en Algérie. Elles organisent des événements tels que les Start-up Weekends, TEDx Alger et TEDx Annaba, qui sont des adaptations locales de la célèbre conférence américaine. De plus, le forum algiers Youth to Business Forum vise à connecter les étudiants avec les entreprises, renforçant ainsi les liens entre l'éducation et le monde professionnel (BELMEDJAHED, BOUCHERF, & DOUAH, 2017, p. 13).

### **3.5. Le site de la RSE en Algérie :**

Le lancement du site web de la plateforme RSE Algérie a eu lieu le 18 mars 2014 à l'hôtel El Aurassi à Alger. Cette inauguration a réuni plusieurs personnalités, notamment Mme Dalila BOUDJEMAA, Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, ainsi que des représentants diplomatiques tels que l'Ambassadeur d'Autriche, Son Excellence Mme Aloisia WORGETTER, et d'autres dignitaires.

Les associations à l'origine de ce projet, l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise et l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), ont présenté les missions et les avantages de cette plateforme. Elle permet aux entreprises de partager des bonnes pratiques dans divers secteurs (banques, énergie, BTP, agroalimentaire) et répond aux

attentes des principales organisations professionnelles algériennes souhaitant s'engager dans le développement durable et la RSE.

Cette plateforme offre aux entreprises la possibilité de diffuser leurs politiques et actions sur des sujets tels que la gestion des déchets, l'optimisation des ressources, la prévention des accidents du travail, et la promotion d'une alimentation saine. La participation de divers acteurs au lancement de cette plateforme reflète une dynamique de partenariat pour positionner l'économie algérienne à la pointe de l'innovation technologique, environnementale et (EuropeAid, 2014)sociétale.

Le site présente un panorama complet des réglementations et initiatives publiques en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de Développement Durable (DD). Une section spécifique, intitulée « mobilisation locale autour des référentiels internationaux », met en avant des initiatives privées telles que le projet RS-MENA, qui vise à promouvoir l'adoption de la norme en Algérie. De plus, la rubrique « réseaux et acteurs » recense, sans exhaustivité, les acteurs clés ayant une expérience significative en RSE dans divers domaines comme l'économie, l'environnement, la société et la santé. Le site propose également un ensemble de « bonnes pratiques » soumises par des entreprises algériennes.

La participation active de chefs d'entreprise, d'organisations professionnelles, de représentants gouvernementaux, de réseaux associatifs et de grandes écoles lors du lancement de cette plateforme souligne l'existence d'une dynamique de partenariats multipartis prenants. L'objectif principal est de guider l'économie algérienne vers l'innovation technologique, environnementale et sociétale. Ainsi, la création de ce site vise à faire connaître les cadres normatifs internationaux et régionaux qui contribuent au développement de la RSE, à mettre en lumière les initiatives publiques et privées algériennes en matière de DD, et enfin, à donner une visibilité aux bonnes pratiques des entreprises (Sabrina & ABEDOU, 2020, p. 47).

### **3.6. L'application de la RSE dans les entreprises algériennes :**

Avec l'ouverture croissante du marché algérien à l'international, notamment en direction de l'Europe, les entreprises algériennes sont de plus en plus appelées à renforcer leurs engagements en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), afin de se conformer aux standards internationaux. Cette dynamique a contribué à une progression notable de la prise en compte de la RSE en Algérie, comme en témoigne l'augmentation des actions menées dans ce domaine. En effet, plusieurs études empiriques ont été consacrées à la responsabilité sociétale des entreprises algériennes. À partir de ces travaux, nous chercherons à analyser et comprendre les modalités d'application de la RSE au sein des entreprises concernées.

#### **3.6.1. Les raisons d'une démarche RSE dans les entreprises Algériennes :**

Il existe de nombreuses raisons qui incitent une entreprise à s'engager dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Prenons l'exemple de l'ENIEM (Entreprise Nationale des Industries Électroménagères) : selon cette entreprise, il est essentiel

d'adopter une attitude socialement responsable, notamment dans un marché marqué par une concurrence intense. Dans ce contexte, la RSE constitue un levier stratégique de différenciation, permettant à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents. En outre, elle représente un outil efficace de communication corporate, renforçant l'image de marque et la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes. Par ailleurs, au-delà des considérations stratégiques et économiques, certaines entreprises comme l'ENIEM s'engagent dans la RSE de manière volontaire, motivées par la volonté de contribuer au bien-être de la société et de répondre aux attentes sociétales en matière d'éthique, de respect de l'environnement et de développement durable (BELLAHSEN & BEKOUR, 2022, p. 75).

Pour l'entreprise Electro-Industries, l'application de la RSE répond d'une part à des exigences réglementaires, mais vise également à protéger l'environnement, améliorer les conditions de travail et renforcer la qualité des produits (BELLAHSEN & BEKOUR, 2022, p. 75).

### **3.6.2. La relation entre l'entreprise algérienne et ses parties prenantes :**

Le dialogue avec les parties prenantes est un élément très important de la norme ISO 26000, surtout en Algérie, où la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) commence à prendre de plus en plus d'importance. Aujourd'hui, on remarque qu'elles font plus attention à l'aspect humain, en écoutant davantage les personnes qui sont concernées par leurs activités. D'après les recherches des deux professeures de l'université Mouloud Mammeri, Mme T. BELLAHSEN et Mme F.BEKOUR, plusieurs acteurs sont maintenant impliqués dans les prises de décisions : les actionnaires, les dirigeants, les employés, les clients, les pouvoirs publics, les communautés locales, et même les représentants de l'environnement (BELLAHSEN & BEKOUR, 2022, p. 78). Cela montre que les entreprises cherchent à être plus transparentes et à prendre des décisions plus justes et équilibrées.

Même si ce changement prend du temps et que le chemin est encore long, cela reste une grande évolution vers un avenir plus radieux. En effet, Impliquer les parties prenantes permet de mieux comprendre les attentes de chacun et d'améliorer la relation entre l'entreprise et son environnement. À long terme, cette manière de faire pourra apporter de nombreux avantages, comme une meilleure image de l'entreprise, plus de confiance, et peut-être même de meilleur. L'entreprise SOCOTHYD fait partie des entreprises qui sont engagée dans une stratégie de la RSE depuis 2013. Dans le but de collaborer au bien-être sociale, de protéger l'environnement et d'améliorer sa relation avec les parties prenantes.

### **3.6.3 Cas de certaines entreprises algériennes :**

Dans cette partie nous allons étudié brièvement quelques entreprises algériennes vis-à-vis de la RSE.

### ✓ Cas de la SONATRACH :

SONATRACH, entreprise publique algérienne spécialisée dans les hydrocarbures, mène depuis plusieurs années diverses actions relevant de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). À travers une structure interne nommée « Projet de management de l'investissement social », composée de six cadres et rattachée à la Direction Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE), elle intervient dans plusieurs domaines : le sport, l'environnement, la culture, la santé, l'hydraulique, l'éducation, ainsi que la lutte contre la pauvreté et l'isolement des villages. Ces actions visent à améliorer les conditions de vie des populations locales, notamment dans les zones où l'entreprise est implantée, tout en soutenant le développement des économies locales. Ces initiatives, loin d'être symboliques, témoignent d'un certain engagement social et d'un effort d'ancrage territorial (KOUDRI, 2012, p. 278).

Toutefois, ces démarches, bien que louables, ne suffisent pas à elles seules pour qualifier pleinement Sonatrach d'entreprise socialement responsable. En effet, son activité principale l'exploitation, la transformation et la commercialisation du pétrole et du gaz est polluante. Elle génère d'importants impacts environnementaux : émissions de gaz à effet de serre, pollution de l'air, des sols et des nappes phréatiques, dégradation des écosystèmes, etc. Cette contradiction soulève la question de l'authenticité des engagements RSE d'une entreprise dont le modèle économique repose sur l'exploitation de ressources non renouvelables.

Sans une stratégie claire de transition énergétique, ni des mécanismes transparents de suivi et d'évaluation de son impact environnemental. Les actions sociales menées par SONATRACH peuvent être perçues comme une forme de « social washing », c'est-à-dire une tentative d'améliorer son image sans s'attaquer aux effets négatifs de son cœur de métier. Ainsi, bien que Sonatrach adopte certaines pratiques RSE, il demeure difficile de la considérer comme une entreprise pleinement socialement responsable, tant que son activité centrale reste incompatible avec les exigences du développement durable.

### ✓ NCA- Rouïba :

NCA-Rouïba est une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la distribution de boissons. Elle se positionne comme une entreprise citoyenne à travers l'adoption de pratiques relevant de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Cette orientation se manifeste par son adoption de la norme ISO 26000, sa promotion pour le projet RS-MENA en Algérie. Ainsi, que par des efforts constants en matière d'amélioration de la qualité de ses produits, de protection de l'environnement, de promotion du bien-être social, ainsi que par une implication active dans le développement local. La politique RSE de l'entreprise repose sur plusieurs axes stratégiques clairement définis.

Tout d'abord, NCA-Rouïba s'engage à entretenir une relation continue et constructive avec l'ensemble de ses parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, communautés locales, etc.), en garantissant une communication interactive et efficace. Elle veille également

à offrir à ses clients des produits conformes aux exigences légales et réglementaires, tout en respectant les normes de qualité en vigueur (Dekkar & Guettaf, 2019, p. 799). En parallèle, l'entreprise adopte une gestion rigoureuse, transparente et responsable, destinée à assurer la pérennité de ses ressources financières et à garantir un retour sur investissement durable. Sur le plan environnemental, NCA-Rouiba s'efforce d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles, en privilégiant l'adoption de technologies propres et de solutions de recyclage, tout en mettant en œuvre des actions préventives contre les risques de pollution. Elle accorde également une importance particulière à la sécurité et à la santé de ses employés, en appliquant des normes strictes d'hygiène et de prévention des accidents sur les lieux de travail (Dekkar & Guettaf, 2019, p. 799). En matière de gouvernance, l'entreprise promeut un management participatif axé sur le développement des responsabilités individuelles, la valorisation des compétences, l'encouragement à l'innovation et l'amélioration continue des processus internes. Elle veille également à renforcer le dialogue social au sein de l'organisation et à lutter activement contre toutes les formes de discrimination (Dekkar & Guettaf, 2019, p. 799).

Il convient de souligner que NCA-Rouiba consacre un budget annuel de 19 millions de dinars pour la mise en œuvre de cette politique RSE ambitieuse (Dekkar & Guettaf, 2019). Les retombées positives de ces actions ne se limitent pas à la société, mais profitent également à l'entreprise elle-même. En effet, cette stratégie permet à NCA-Rouiba de réduire sa consommation d'eau, d'améliorer son image de marque, de renforcer la motivation de ses salariés, et de créer un environnement de travail plus équitable et inclusif.

En somme, NCA-Rouiba illustre à travers sa politique RSE une volonté d'intégrer les dimensions sociale, environnementale et économique dans sa stratégie globale, en adoptant une démarche durable au service à la fois de du bien-collectif et de la performance de l'entreprise.

### 3.7. Les limites de la RSE en Algérie :

Plusieurs obstacles entravent le développement d'une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Algérie. Voici quelques-uns des principaux défis (Mounia, 2015) :

- ✚ **Absence de cadre réglementaire** : Il n'existe pas de réglementation claire pour le reporting social et environnemental, ni de marché de consulting bien établi dans ce domaine en Algérie.
- ✚ **Coûts élevés** : L'adoption des normes standards ou la certification coûte cher, ce qui peut être un frein pour les entreprises.
- ✚ **Négligence des droits des travailleurs et de l'environnement** : Les déséquilibres dans les mesures de gouvernance entraînent souvent une négligence des droits des travailleurs et de la protection de l'environnement.

- ✚ **Défaillances dans la mise à niveau et la certification** : Les entreprises algériennes peinent à se mettre à niveau et à obtenir des certifications, ce qui les empêche de suivre les normes internationales.
- ✚ **Menaces du réseau informel et contrefaçon** : Le secteur informel et la contrefaçon représentent des menaces importantes pour les entreprises qui cherchent à adopter des pratiques RSE.
- ✚ **Manque d'intérêt des organisations professionnelles** : Les organisations professionnelles ne montrent pas suffisamment d'intérêt pour promouvoir la RSE.
- ✚ **Faible syndicalisation dans les entreprises privées** : Le faible niveau de syndicalisation dans le secteur privé limite la capacité des travailleurs à faire valoir leurs droits.
- ✚ **Retard dans la transition vers une économie de marché** : La récente transition d'une économie administrée vers une économie de marché a entraîné un retard dans la mise en place d'indicateurs économiques appropriés.
- ✚ **Culture d'entreprise non collaborative** : La culture des entreprises algériennes n'encourage pas souvent la consultation des parties prenantes.

En outre, il existe des divergences majeures dans la définition et l'adoption de la RSE entre les pays du Nord et du Sud. Les critères de la RSE sont principalement définis par les pays du Nord, ce qui peut ne pas convenir aux contextes économiques et sociaux différents des pays du Sud. Les pays du Nord bénéficient généralement de structures institutionnelles solides et d'une société civile bien développée, ce qui facilite la mise en œuvre de la RSE. En revanche, les pays du Sud, comme l'Algérie, doivent faire face à des défis tels que la pauvreté, les inégalités sociales et le faible développement des services publics, ce qui nécessite une implication plus forte des entreprises dans le développement social et économique local.

### **Conclusion du chapitre 01 :**

Ce premier chapitre a permis de retracer l'histoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et de présenter ses théories fondatrices. Depuis ses origines dans les mouvements philanthropiques du 19<sup>ème</sup> siècle et sa formalisation académique avec l'ouvrage de Howard Bowen en 1953, la RSE a évolué pour devenir un concept central dans la gestion stratégique des entreprises. Les théories fondatrices, notamment la théorie des parties prenantes, ont offert un cadre d'analyse permettant aux entreprises d'intégrer les préoccupations sociétales dans leur management.

La norme ISO 26000, présentée dans la deuxième section, a fourni un cadre normatif international pour la mise en œuvre de la RSE, facilitant ainsi l'adoption de pratiques responsables par les entreprises à travers le monde. Enfin, l'examen de la RSE en Algérie a mis en lumière les spécificités et les défis liés à son application dans ce contexte.

En somme, ce chapitre a posé les fondements nécessaires pour mieux comprendre et assimiler le concept la RSE sur le plan théorique.

**Chapitre 02 :**  
**La performance financière des  
entreprises et la RSE.**

### **Introduction du chapitre 02 :**

La performance financière d'une entreprise est un concept central en finance d'entreprise, qui permet d'évaluer l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources pour générer des résultats économiques. Elle est un indicateur clé de la santé financière d'une organisation et reflète sa capacité à créer de la valeur pour ses actionnaires, ses employés et ses autres parties prenantes. En effet, une bonne performance financière traduit une gestion optimale des revenus, des coûts, des investissements et des financements, tout en maintenant un équilibre entre rentabilité, solvabilité et liquidité.

Pour cela dans ce deuxième chapitre, nous allons étudier la performance financière de l'entreprise et la RSE, en premier lieu nous allons nous concentrer sur le concept de la performance financière de l'entreprise, en second nous étudierons les indicateurs de performance financière, et en fin nous allons clôturer ce chapitre par la performance financière dans un contexte de RSE.

### Section 01 : Le concept de performance financière.

Dans cette première section nous nous concentrerons sur le concept de performance financière, mais avant de s'attarder sur ce sujet il très important de définir au préalable la notion de performance dans sa globalité.

#### 1.1. La notion de performance :

La notion de performance est apparue au 14<sup>ème</sup> siècle, elle provient du mot « to perform » qui signifie l'accomplissement, de réalisation et résultat, en effet le petit Robert affirme que la concept de performance tiens racine de l'ancien français « parfournir » qui fait référence à « un accomplissement et au réel résultat » (Imane & MOUTADAHIB, 2024, p. 525).

Selon bourguignon « *dans le domaine de la gestion, la performance recouvre des significations différentes selon les contextes* » ainsi il considère que la performance est l'accomplissement ou la réalisation des objectifs fixés par l'organisation. Elle est fonction du niveau auquel ces objectifs sont atteints (BOURGUIGNON, 1999, p. 64). Ensuite en 1997 avance que toutes les définitions évoquées par les différents chercheurs intègrent au moins un de ces 3 sens: La performance est un succès, est le résultat d'une action, et est l'action car elle est le résultat du processus.

##### 1.1.1 Définition de la performance :

Plusieurs théoriciens on définit la performance de façons différentes, le Larousse français le définit comme : « *Le résultat obtenu dans chacune de ses exhibitions par un cheval de course, un champion quelconque: une magnifique performance* ».

Selon BAIRD « *la performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps* » (MARION, 2012, p. 02). Elle est donc vue à partir des modes d'obtentions des résultats.

Bourguignon définit la performance « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ...* » (BOURGUIGNON, 1999, p. 934).

Selon KEMAKHEM : « *La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés* » (KHEMAKHEM, 1996 , p. 331).

Pour MALLOT Jean louis et maitre JEAN Charles, la performance est « *l'association d'efficacité et de l'efficience ou l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleur gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats* » (JEAN & MALLOT, 1998, p. 46)

On peut donc dire que La performance peut être définie de différentes manières en fonction du contexte, mais de manière générale, elle se réfère à l'efficacité, la réussite ou la qualité avec laquelle une tâche ou une activité est réalisée.

### 1.1.2. Les principes de la performance :

Quel que soit le cadre d'analyse utilisé pour évaluer la performance, celle-ci repose sur quatre principes essentiels, elle est donc associée aux concepts d'efficacité, d'efficience, de pertinence et de cohérence (MARION, 2012, p. 03).

#### 1.1.2.1. L'efficacité :

L'efficacité est souvent définie comme le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Elle mesure dans quelle mesure un système ou une organisation parvient à réaliser ce qu'elle s'est fixé comme buts, qu'il s'agisse de quantité, de qualité, de rapidité. BOISLANDELE dans son livre a définie l'efficacité comme : « *le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* » (BOISLANDELLE, 1998, p. 139).

Nous pouvons résumer l'efficacité de cette manière :

**Efficacités** : Résultats atteints/ objectifs visés.

Imaginons une entreprise qui doit livrer 1000 unités de produits dans un délai serré. Si l'entreprise parvient à expédier la commande à temps, elle est efficace.

#### 1.1.2.2. L'Efficience :

L'efficience se réfère à l'utilisation optimale des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés. Cela signifie que l'on cherche à maximiser les résultats tout en minimisant les coûts, les efforts et les ressources engagés. L'efficience est donc une mesure de la capacité à obtenir le meilleur rendement possible avec les moyens dont on dispose.

GRANSTED dans son ouvrage définit l'efficience comme : « *c'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part* » (GRANSTED, 1980, p. 33).

Selon H. Bouquin (2000), l'efficience est « *la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné* » (BOUQUIN, 2011, p. 58).

Nous pouvons résumer l'efficience de cette manière :

**Efficiences** : Résultats atteints/ Moyen mise en oeuvre.

**Exemple:** Une entreprise de logistique qui optimise ses routes de livraison pour réduire le temps et le carburant utilisés est efficiente.

#### 1.1.2.3 La Pertinence :

La pertinence des objectifs signifie que ces derniers doivent être en adéquation avec les besoins et les attentes du contexte dans lequel ils sont fixés.

### Exemples :

- **Développement durable** : Un objectif pertinent pourrait être d'implémenter des pratiques agricoles durables pour améliorer la productivité locale tout en protégeant l'environnement.

#### 1.1.2.4 La cohérence :

La cohérence dans le contexte d'une entreprise signifie l'harmonisation et l'adéquation entre les actions, les ressources et les objectifs.

#### Exemples pratiques:

Une campagne publicitaire cohérente avec la marque et les valeurs de l'entreprise renforce l'image globale et attire les clients ciblés.

Des politiques RH alignées avec les objectifs de l'entreprise favorisent l'engagement des employés et améliorent la productivité.

La cohérence organisationnelle est donc cruciale pour que la performance des entreprises.

### 1.2 La performance financière :

La performance financière d'une entreprise est une mesure de son efficacité dans la gestion de ses ressources financières. Elle permet d'évaluer la rentabilité, la capacité à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour les actionnaires.

#### 1.2.1 Définition de la performance financière :

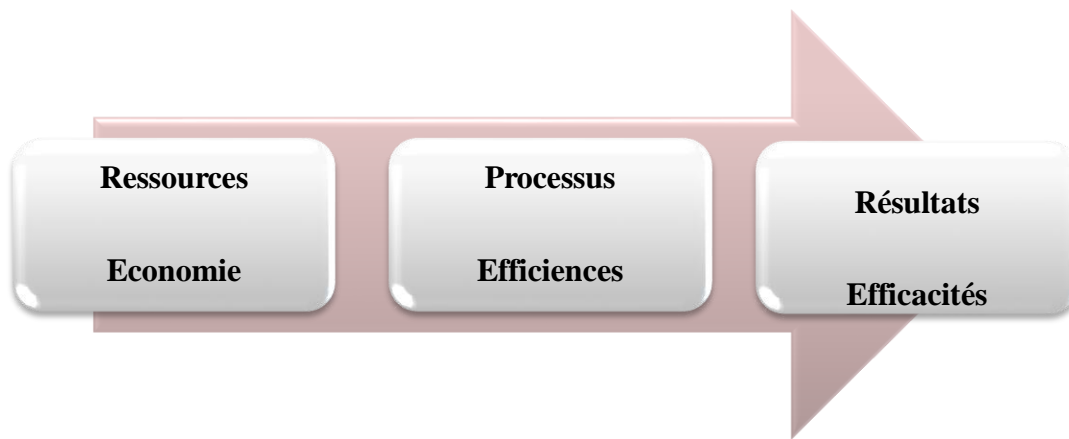
Plusieurs auteurs on définit la performance financière, parmi eux :

Henri Bouquin, selon lui la performance financière est définie principalement par la perspective gestionnaire et financière à court terme (BOUQUIN, Le contrôle de gestion , 2008, p. 175). Elle consiste à atteindre les objectifs financiers en maximisant les résultats obtenus tout en minimisant les ressources consommées. Bouquin met en avant trois principes fondamentaux pour évaluer la performance :

- l'économie =acquérir les ressources au moindre coût.
- l'efficience= maximiser les résultats par rapport aux ressources.
- l'efficacité=atteindre les objectifs fixés.

Dans ce contexte, la performance financière est souvent associée à la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour ses actionnaires, tout en exploitant intelligemment ses ressources. Bouquin souligne l'importance de mesurer la performance en comparant les résultats atteints aux résultats souhaités ou à des référentiels établis.

Figure 9: Définition de la performance financière



**Source** H. Bouquin (2008) : « Le contrôle de gestion ». Paris. Presse universitaire de France 8<sup>ème</sup> édition P.180.

Et pour BILLET Claude (2005), la performance financière se focalise sur des résultats visibles et quantifiables. La performance souligne les aspects qui semblent cruciaux pour l'activité par le biais d'indicateurs particuliers. Par conséquent, l'évaluation de la performance à court terme implique la sélection et le choix d'indicateurs de performance et de productivité. L'intention est de mettre en lumière la relation entre les résultats obtenus et les ressources déployées (BILLET, 2005, p. 43).

Selon les auteurs Jean-Louis Malo et Jean-Charles, dans leur ouvrage "L'essentiel du contrôle de gestion", la performance financière d'une entreprise est un concept complexe qui repose sur deux piliers essentiels : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité est la mesure dans laquelle une entreprise parvient à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, ce qui reflète sa capacité à réaliser ses plans stratégiques (JEAN & MALLLOT, 1998, p. 46). En revanche, l'efficience est liée à la manière dont l'entreprise gère ses ressources pour obtenir ces résultats. Une gestion efficace des ressources signifie utiliser le moins de moyens possible tout en maximisant les résultats, ce qui contribue à améliorer la performance financière globale de l'entreprise. En combinant ces deux aspects, une entreprise peut optimiser sa performance financière en atteignant ses objectifs tout en minimisant les coûts et en maximisant l'utilisation de ses ressources.

On peut donc définir la performance financière comme étant un indicateur global de la santé financière d'une entreprise, essentiel pour les investisseurs, les actionnaires et les banques, car elle leur permet de vérifier la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers et à générer un retour sur investissement. Une bonne performance financière est cruciale pour assurer la croissance, la pérennité et la compétitivité d'une entreprise sur le marché.

### 1.2.2 Les objectifs de la performance financière :

La performance financière est cruciale pour toute entreprise, car elle permet d'évaluer la rentabilité, la capacité à générer des bénéfices, et à créer de la valeur pour les actionnaires. Les objectifs principaux de la performance financière incluent :

- **Rentabilité** : Augmenter la marge bénéficiaire nette et le retour sur investissement (ROI) pour maximiser les profits.
- **Croissance** : Accroître le chiffre d'affaires et pénétrer de nouveaux marchés pour étendre la présence géographique.
- **Gestion de Trésorerie**: Améliorer la liquidité en réduisant le cycle de conversion des comptes clients et en maintenant une réserve de trésorerie stable.
- **Structure de Capital** : Optimiser le ratio d'endettement pour garantir la capacité de rembourser les dettes.
- **Création de la valeur pour les actionnaires** : cela se traduit par l'augmentation de la valeur d'entreprise (Cours d'actions, dividendes versés) (Verniman, DALLOCHIO, Fur, & Salv, 2020, p. 850).

### 1.2.3 Importance de la Performance Financière :

La performance financière est essentielle pour :

- **Évaluer la Santé Financière** : Elle permet aux investisseurs et aux actionnaires d'apprécier la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes.
- **Prendre des Décisions Stratégiques** : Elle guide les décisions en matière d'investissement, de financement et de gestion des ressources financières.
- **Se Comparer avec les Concurrents** : Elle permet de se positionner par rapport aux concurrents et d'identifier les domaines à améliorer.

### 1.2.4 Evaluation de la performance financière par l'analyse financière :

Le domaine de l'analyse financière a commencé à se développer à la fin du XIXe siècle, mais c'est principalement après la Seconde Guerre mondiale qu'il a connu une croissance significative et a gagné en reconnaissance. Cette évolution s'est produite rapidement, et l'analyse financière est devenue un élément essentiel dans l'élaboration de la stratégie financière des entreprises.

L'évaluation de la performance financière d'une entreprise par l'analyse financière est un processus essentiel qui permet de mesurer l'efficacité de la gestion des ressources financières et de prendre des décisions stratégiques. Cette analyse repose sur l'examen des états financiers (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie) pour évaluer la rentabilité, la solvabilité et la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers.

#### 1.2.4.1 Définition de l'analyse financière :

L'analyse financière est une approche méthodique de la gestion financière qui consiste à transposer la situation économique et financière d'une entreprise en un langage universel. Cela permet de créer des outils pour suivre ses activités de manière efficace. Grâce à l'analyse financière, les entreprises disposent d'informations cruciales pour maintenir leur stabilité

financière sur le long terme et prendre des décisions stratégiques qui influencent la valeur de leurs actifs, passifs et leur valeur globale.

D'après MARION Alain: « *L'analyse financière est une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthode qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future)* » (MARION , 2012, p. 46).

Et d'après LOHILLE Jean Pierre : « *l'analyse financière peut être définie comme une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière, fournie par une entreprise à destination des tiers ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique ( rentabilité et choix de gestion), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers) et enfin son patrimoine*» (AMOKRANE, 2020).

### 1.2.4.2 Les objectifs de l'analyse financière :

Pour l'AF l'analyste utilise un ensemble de méthodes qui lui permettent de rechercher les moyens pour maintenir l'équilibre et la structure financière que ce soit à court terme ou à long terme et les perspectives de développement. Cette analyse s'inscrit dans une démarche dynamique, un démarche comparative et dans plus logiques. Dans tous ces cas l'objectif de l'analyse financière consiste en :

- L'appréciation de la structure du bilan ;
- L'appréciation de la solvabilité de l'entreprise ;
- La mesure de la rentabilité et des performances par le calcul des ratios ;
- L'appréciation de la croissance de l'entreprise dans son secteur d'activité ;
- L'appréciation des risques encourus ;
- L'élaboration du diagnostic financier pour faire ressortir les points forts, les points faibles, les recommandations pour améliorer la situation de l'entreprise ;
- L'élaboration de l'information destinée à toutes les parties prenantes (AMOKRANE, 2020).

Ainsi, pour assurer la pérennité de l'activité de l'entreprise, l'AF permet la prise de décisions d'exploitation, d'investissement et de financement. L'AF est donc considérée comme un outil de base pour la prise de décision.

### 1.2.4.3 Les états financiers comme outil de l'AF :

Les états financiers d'une entreprise sont une source d'information financière fondamentale pour ses utilisateurs. Ils sont un élément clé du processus d'information financière, et leur préparation est sous la responsabilité de la direction<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dans le contexte Algérien, c'est à partir de 2010 que toute entité est contrainte, conformément à la réglementation, de tenir ces cinq états financiers (AMOKRANE, 2020).

D'après le nouveau système comptable financier Algérien de 2009, les états financiers représentent : « *un ensemble complet de document comptable et financiers permettant donner une image fidèle de la situation financière, de la performance et de la trésorerie de l'entreprise à la fin de l'exercice* » (Journal Officiel d'Algérie, 2009, p. 340).

### A. par le bilan Comptable :

Le bilan est un document qui nous renseigne en détail sur l'origine des ressources et leur utilisation en emplois. Le bilan est un tableau récapitulatif de toute la situation patrimoniale de l'entreprise durant un exercice donnée. Dans ce tableau est porté l'inventaire des emplois de toutes natures ( réels, financiers et monétaires) dont dispose l'entreprise et l'ensemble des ressources qui ont permis le financement des emplois.

Le bilan final au 31/12/N deviendra le bilan d'ouverture du 01/01/ N+1. On vérifie toujours l'égalité : actif = passif. Pour une lecture financière globale du bilan de l'entreprise, il faut d'abord s'interroger sur le contenu économique des comptes de l'actif et ceux du passif.

#### a. Définition du bilan comptable :

D'après BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT : « Le bilan, à une date donnée, reflète les ressources financières que l'entreprise a acquises (passif) et la façon dont elle les a affectées (actif)» (Béatrice & GRANDGUILLOT, 2015, p. 25).

Selon BARUCH Philippe et MIRVAL Gérard : « *Un bilan comptable est un tableau représentatif du patrimoine de l'entreprise qui montre à un moment donné l'ensemble des ressources et des emplois de l'entreprise. Le bilan comptable sera utilisé pour l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise* » (BARUCH, MIRVAL, & Philippe, 1996, p. 40).

#### b. Structure du bilan comptable :

La structure du bilan comptable d'une entreprise est divisée en deux parties principales : l'actif et le passif. Ces deux parties doivent être égales pour garantir l'équilibre du bilan.

##### ❖ L'actif du bilan :

Un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressources que l'entité contrôle du fait de ses événements passés et dans elle attend des avantages économiques futurs. L'actif, appelé aussi emploi correspond aux biens dont dispose l'entreprise et ses créances vis-à-vis de ses client, les éléments de l'actif sont réparti de l'actif le plus liquide au moins liquide, on peut donc dire que l'actif est ce possède l'entreprise.

- **Actif non courant** : cette partie se trouve au haut de l'actif elle est moins liquide (durable), elle correspond donc à tous les actifs et les biens mis à la disposition de l'entreprise pour une durée supérieur à une année. Les immobilisations constituent l'actif immobilisé du bilan structuré en trois rubriques. On distingue :
- **Actif courant ou circulant** : il est constitué des actifs détenues par l'entreprise et destinés à ne pas y rester durablement, c'est-à-dire pendant moins d'un cycle d'activité (plus liquide). Ces éléments se trouvent dans la partie basse du bilan. Il regroupe principalement :

### ❖ Le passif du bilan :

Il représente l'ensemble des financements, appelés ressources, qu'elle soit leur nature juridique, mis à la disposition de l'entreprise et n'ont pas encore été restitués à la date du bilan. Dans ce passif on distingue :

- **Les capitaux propres :** Ce sont des ressources financière à caractère stable que possède l'entreprise (à l'exception des dettes) et dont elle n'as pas l'obligation de restituer.
- **Le passif non courant :** il concerne les emprunts et les provisions. Le passif non courant est plus souvent un passif dont le remboursement ne doit pas se faire dans les douze prochaines mois. Ainsi, les dettes à long terme contractées auprès des banques sont incluses dans le passif non courant.
- **Le passif courant :** aussi appelé passif à court terme, il inclut les dettes qu'une entreprise doit payer durant le cycle d'exploitation habituellement moins de douze mois (par opposition au passif à LT, payable pendant une période supérieur à douze mois)

### c. La représentation du bilan :

Le bilan comptable de l'entreprise est présenté comme suit

**Tableau 5: La structure du bilan comptable**

Actifs	Montants	Passif	Montants
Actifs non courant :		Capitaux propres :	
Immobilisations incorporelles.		Capital émis.	
Immobilisations corporelles		Réserves et résultats.	
Immobilisations financière		Passifs non courant :	
Actif courant :		Emprunts.	
Stocks et encours.		Provisions.	
Créances clients et autres créances.		Passifs courant :	
Disponibilité et assimilés.		Dettes fournisseurs.	
		Provisions.	
		Emprunts et découvert.	
<b>Total actifs</b>			<b>Total passifs</b>

Source : A. Le MANH et C.MAILLOT avec collaboration de M. BENKACI ? « Normes Comptables Internationales IAS/IFRS », BERTI Edition, 2009, p.17.

### • Calcul du résultat de l'exercice :

Le résultat de l'exercice peut être calculé à partir des variations observées dans les comptes entre deux bilans (au début et à la fin de l'exercice). Le calcul se fait selon la méthode suivante :

**Résultat de l'exercice= Total actif- total passif**

Si le résultat de l'exercice est positif : cela peut signifier que l'entreprise a généré des bénéfices, augmentant ainsi ses ressources (fonds propres).

Si le résultat de l'exercice est négatif : cela signifie que l'entreprise a subi une perte, et donc les ressources diminuent (fonds propres).

Et si le résultat est nul : cela signifie que l'entreprise n'a subi ni un bénéfice ni une perte, donc les fonds propres restent inchangés.

### **B. Analyse patrimoniale du bilan :**

Afin de pouvoir effectuer des analyses et émettre des jugements sur des situations financières, les analystes financiers doivent disposer d'un ensemble d'informations. Ces informations sont obtenues à partir des états financiers.

#### **a. Définition du bilan financier :**

Le bilan financier, également connu sous le nom de bilan de liquidité, est dressé afin d'apprécier le patrimoine de la société. Il offre la possibilité, en redistribuant les postes du bilan en fonction de leur liquidité à l'actif et de leur exigibilité au passif, d'évaluer la capacité de remboursement de l'entreprise analysée. Ceci permet à l'examineur d'effectuer une évaluation plus proche de la situation économique réelle de l'entreprise pour identifier les anomalies potentielles présentes dans cette dernière et anticiper son futur. L'établissement du bilan financier a pour objectif d'approfondir la compréhension des affectations de fonds de l'entreprise et de ses obligations.

Dans cette perspective patrimoniale, les éléments de l'actif sont classés par ordre de croissance de la liquidité, tandis que les éléments du passif sont disposés selon le principe d'exigibilité croissante. La préoccupation centrale est le risque encouragé par le prêteur, qui se traduit par une éventuelle insolvabilité. Cette analyse vise à évaluer la solvabilité et la liquidité.

Et comme le soulignent BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline, Le bilan financier comprend les mêmes éléments que le bilan comptable, mais avec des ajustements déjà réalisés. Ce dernier offre à l'analyste la possibilité de réaliser une évaluation plus en phase avec la réalité économique de l'entreprise, dans le but d'identifier les anomalies potentielles qui pourraient s'y trouver et d'anticiper son futur économique (Jean & DELAHAYE, 1995, p. 74).

#### **b. Les objectifs du bilan financier :**

- ✚ Mettre en évidence le patrimoine de l'entreprise et évaluer le véritable risque d'absence de liquidité de ce dernier ;
- ✚ Informer les actionnaires, les banquiers et les tiers sur la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements ;
- ✚ Évaluer la capacité de l'entreprise à s'endetter (à bénéficier d'autres financements) ; Souligner le niveau d'exigibilité des composantes du passif et le niveau de liquidité des actifs ;

✚ Évaluer la situation financière et les résultats de l'entreprise.

### c. Le passage du bilan comptable au bilan financier :

Le passage du bilan comptable au bilan financier requiert le retraitement et reclassement des actifs et passifs du bilan comptable dans le but de déterminer les différents ratios, les équilibres financiers, pour ensuite les interpréter et les améliorer.

**Les retraitements :** Les nouvelles normes exigent l'évaluation des actifs à leur véritable valeur sur le marché. L'actif est présenté selon ses valeurs nettes. Élément du bilan financier doit posséder une valeur financière.

- **Retraitement de l'actif :**

L'actif du bilan est retraité de la manière suivante (S.IMARAZENE, 2020, p. 67) :

- ✓ Élimination des coûts non essentiels tels que les frais d'installation, de recherche et de développement. Ces dernières ne seront pas commercialisées et par conséquent, ne généreront pas de liquidités ;
- ✓ Élimination des amortissements et pertes de valeur ;
- ✓ Confirmer la validité des pertes de valeur, une partie devant être réintégrée en fonds propres et l'autre en IBS.

- **Retraitement du passif :**

L'actif du bilan est retraité de la manière suivante (S.IMARAZENE, 2020, p. 67/68):

- ✓ La répartition du résultat se fera comme suit : Dividendes (dettes à court terme hors exploitation), et en réserves (FP) ;
- ✓ Il est inévitable que les provisions pour risques et charges soient décaissées à un moment donné. Elles doivent être transformées en DLMT ou en DCT si elles sont susceptibles d'être décaissées dans l'année courante ;
- ✓ Les dispositions non pertinentes, telles que les amortissements, doivent être réintégrées en FP et IBS.
- ✓ La rubrique « emprunt auprès des établissements de crédit » doit être gérée de manière : DLMT ; dettes financières à court terme.

**Le reclassement :** Le reclassement dans le bilan financier est une étape primordiale pour adapter le bilan comptable aux besoins d'analyse financière.

- **Reclassement Actif:**

Le reclassement de l'actif se fait par :

- **LT vers CT :** Les actifs financiers tels que les prêts et créances à moins d'un an sont repositionnés dans l'actif circulant pour illustrer leur potentiel de liquidité.

- **CT vers LT :** Les actifs circulants dont l'échéance est supérieure à un an, comme certaines créances, sont reclassés dans les actifs immobilisés.

- **Reclassement Passif :**

Les dettes à court terme incluent les emprunts à moins d'un an, tandis que les dettes à long terme sont celles exigibles à plus d'un an.

Les provisions sont ventilées selon leur échéance entre les dettes à court et long terme.

- **Reclassement du Résultat :**

Le résultat est réparti entre les capitaux propres (pour la part conservée) et les dettes à court terme (pour la part distribuée).

**d. Elaboration du bilan financier :**

La structure du bilan est illustrée dans le tableau suivant :

**Tableau 6: structure du bilan financier**

Actif (Emploies)	Total	Passif (Ressources)		Total
<b>Actif non courant :</b> Valeur Immobilisé (VI) : - Immobilisation corporel - Immobilisation incorporel - Immobilisation financière - Stock de sécurité		<b>Capitaux permanant :</b> (KP)	<b>Fonds propres</b> (FP)	
			<b>Passif non Courant :</b> Dettes à long moyen terme (DLMT)	
<b>Actif courant :</b> Valeur d'Exploitation (VE) Valeur Réalisable (VR) Valeur Disponible (VD)		<b>Passif courant :</b> Dettes à court terme (DCT).		
<b>Total des emplois</b>		<b>Total des ressources</b>		

**Source :** Elie. COHEN, (2004). « Analyse financière, 5eme édition, Economica, paris, p20.

**C. Analyse financière par le tableau de compte de résultat :**

L'analyse financière est un instrument crucial pour juger la condition financière d'une société. Le compte de résultat, qui synthétise les recettes et les frais d'une entreprise sur une période précise, tient une position clé parmi les documents financiers. Ce document sert à évaluer la rentabilité, à repérer les atouts et les points faibles financiers, et à formuler des choix stratégiques en vue d'optimiser la performance générale de l'entreprise. Ainsi, il nous permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à générer des profits, gérer les coûts de manière efficace, et d'améliorer la stratégie de l'entreprise.

**a. Définition du tableau de compte de résultat:**

Le compte de résultats, document clé en comptabilité, synthétise les produits et charges d'une entreprise sur une période déterminée, souvent annuelle. Cela permet de déterminer le

bénéfice net de la société, signalant si elle est rentable ou en perte. Il nous donne des informations sur les éléments suivants :

### ❖ **Produits :**

Les produits représentent l'augmentation des bénéfices économiques au cours de l'exercice, se manifestant par une entrée ou une augmentation d'actifs ou une réduction de passifs, conduisant à la hausse des capitaux propres autres que les contributions des participants aux capitaux propres (G.HEEM, 2004, p. 151). Les produits sont donc classés en trois catégories :

#### ✓ **Les produits d'exploitation :**

Ils se réfèrent principalement aux ventes enregistrées au cours de l'exercice.

Ces éléments sont étroitement associés à l'opération de l'entreprise, car ils indiquent le volume d'affaires généré par les opérations quotidiennes de l'entreprise. Par exemple : les ventes, les fluctuations des inventaires.

#### ✓ **Les produits financiers :**

Dans le tableau des comptes de résultats, les produits financiers représentent les gains issus des investissements et des placements financiers effectués par une entreprise. Ils se différencient des revenus provenant de l'activité régulière de l'entreprise et comprennent notamment :

- Dividendes : Profits dérivés des actions ou des intérêts dans d'autres entreprises.
- Intérêts : Profits générés par les investissements en obligations, en comptes à terme ou par les prêts consentis.
- Revenus des titres financiers : Profits issus de la cession ou de l'administration de valeurs mobilières.
- Profits de change : Avantages financiers découlant des fluctuations positives des taux de change.
- Escomptes obtenues : Diminutions de prix acquises lors de l'acquisition de titres ou de créances.

#### ✓ **Les produits opérationnels :**

Ces produits ne sont pas issus des opérations habituelles ou standards, à titre d'exemple : ventes d'éléments d'actifs, amendes reçues de la part des clients, récupérations sur amortissements et provisions...

### ❖ **Les charges :**

Sont des diminutions d'avantages économiques au cours de l'exercice en raison de diminution d'actifs, ou de survenances de passifs qui ont pour résultats de diminuer les

capitaux propres, autrement que par des répartitions à ceux qui détiennent des CP. Les charges à leurs tours sont réparties à trois niveaux (G.HEEM, 2004, p. 140):

✓ **Les charges d'exploitation :**

Elles représentent une dépréciation de valeurs indispensable à la fabrication des biens d'exploitation, comme l'acquisition de matières premières et de produits, les salaires, les dépenses externes (transport, énergie, publicité...), les impôts et taxes, le coût de revient, les amortissements...

✓ **Les charges financières :**

Il s'agit de coûts associés aux sources de financement de l'entreprise, comme les frais d'intérêts sur les emprunts extérieurs ou les pertes dues aux instruments de couverture...

✓ **Les charges opérationnelles :**

Il s'agit de coûts liés à des événements opérationnels qui ne découlent pas des opérations habituelles de l'entreprise, tels que : provisions pour amortissements et provisions, pénalités pour retards, amendes fiscales et sanctions...

**b. Les éléments du TCR :**

Selon MELYON, les indicateurs fournis dans le tableau des ventes intermédiaires de gestion facilitent une analyse plus fine de la séparation du compte de résultats (exploitation, financier, exceptionnel) (MELYON, 2007, p. 100).

❖ **Production de l'exercice :**

La production de l'exercice est un indicateur clé du TCR. Elle concerne les entreprises qui ont une activité de production, de transformation ou de prestations de services. Ce concept est calculé à partir des comptes de produits (classe 7), en incluant la production vendue, stockée et immobilisée, tout en excluant les marchandises.

❖ **Consommation de l'exercice :**

La consommation de l'exercice n'est pas un terme standard dans la comptabilité, mais elle peut être liée à la notion de consommation de biens et services par l'entreprise. Dans le compte de résultat, les charges liées à la consommation de biens et services sont généralement incluses dans les charges d'exploitation. Ces charges peuvent inclure le coût des matières premières, des fournitures, des services extérieurs, etc.

❖ **La valeur ajoutée « VA » :**

Elle est déterminée en fonction de l'écart entre la production et les consommations de l'exercice, ce qui lui permet d'évaluer la valeur ajoutée générée par l'entreprise, son efficacité sur le marché et son apport à l'enrichissement sociétal.

**VA = Marge commerciale + Production de l'exercice - Consommation de l'exercice**

### ❖ L'excédent brut d'exploitation « EBE » :

C'est la compensation pour l'utilisation du capital. Il s'agit de ce qui demeure à la société une fois les salaires et les impôts acquittés, en dehors de l'IBS.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{Subventions d'exploitations} - \text{Impôts et taxes} - \text{Frais du personnel}$$

### ❖ Le résultat opérationnel « RO » :

Ce résultat prend en compte la politique de financement (amortissement, cession d'actifs, etc.).

$$\text{RO} = \text{Excédent brute d'exploitation} + \text{Reprises sur amortissement et provisions d'exploitations} + \text{Autres produits d'exploitations} - \text{Dotations aux amortissements et provisions} - \text{Autres charges d'exploitations}$$

### ❖ Résultat financier :

Il concerne les effets des créances et des obligations financières comme les intérêts créditeurs (prêts), les intérêts débiteurs (emprunts) et les investissements boursiers.

$$\text{Résultat financier} = \text{Produits financiers} - \text{Charges financières}$$

### ❖ Le résultat avant impôts :

Évalue la performance de l'entreprise suite à la prise en compte des facteurs financiers. Il offre la possibilité d'évaluer la stratégie de financement choisie par l'entreprise.

$$\text{Résultat ordinaire} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits financiers} + \text{Quote - Part sur opération faite en commun} - \text{Charges financières} - \text{Quote-part sur opérations faite en commun.}$$

### ❖ Le résultat extraordinaire :

Il s'agit du bénéfice ou de la perte provenant d'activités exceptionnelles :

$$\text{Résultat extraordinaire} = \text{Produits exceptionnelles} - \text{charges exceptionnelles.}$$

### ❖ Le résultat net de l'exercice :

Il fait référence au bénéfice ou à la perte nette totale de la société. La somme est transférée au compte C/12 : Suite à cette activité, les bénéfices seront distribués sous forme de dividendes, constitués en réserves et reportés pour une utilisation future.

$$\text{Résultat net de l'exercice} = \text{Résultat courant avant impôt} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôts sur les bénéfices.}$$

### c. Représentation du tableau de compte de résultat :

Le TCR est un tableau qui regroupe les charges et les produits de cette manière

**Tableau 7: Structure du tableau de compte de résultat "TCR"**

<b>N ° C</b>	<b>Désignation</b>	<b>Montant</b>
70	Vente et produits annexes	
72	Production stockée ou déstockée	
73	Production immobilisée	
74	Subvention d'exploitation	
<b>A</b>	<b>Production de l'exercice</b>	
60	Consommations intermédiaires	
61	Services extérieurs	
61	Autres services extérieurs	
<b>B</b>	<b>Consommation de l'exercice</b>	
<b>C</b>	<b>Valeur ajoutée</b>	
63	Frais de personnel	
64	Impôts et taxes	
<b>D</b>	<b>Excédent brut d'exploitation</b>	
75	Autres produits opérationnels	
65	Autres charges opérationnels	
68	Dotations aux amortissements, pertes de valeurs et provisions	
78	Reprises d'exploitation	
<b>E</b>	<b>Résultat opérationnel</b>	
76	Produits financiers	
66	Charges financières	
<b>F</b>	<b>Résultat financiers</b>	
G	Résultat ordinaire avant impôts	
695	Impôts sur le bénéfice basé sur le résultat ordinaire	
<b>H</b>	<b>Résultat net des activités ordinaires</b>	
77	Produits extra ordinaires	
67	Charge extra ordinaire	
<b>I</b>	<b>Résultat extra ordinaire</b>	
<b>J</b>	<b>Résultat net de l'exercice</b>	

**Source :** S. IMARAZENE (2020) : « Comptabilité et gestion financière de l'entreprise », IMAL, Tizi-Ouzou, P.64.

**Section 02 : Les indicateurs de la performance financière.**

Les indicateurs de performance financière dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue et une exigence de rentabilité toujours plus forte, la performance financière constitue un enjeu central pour les entreprises, Elle reflète la capacité d'une organisation à générer de la valeur, à assurer sa pérennité et à répondre aux attentes de ses parties prenantes. Pour évaluer cette performance, les entreprises recourent à un ensemble d'indicateurs financiers permettant de mesurer l'efficacité de leur gestion, la rentabilité de leurs activités, ainsi que leur solidité financière. Ces indicateurs, à la fois quantitatifs et normalisés, fournissent une base essentielle pour la prise de décision stratégique, le contrôle de gestion et la communication financière.

### 2.1. Définitions des indicateurs de la performance :

Les indicateurs de performance, également appelés *Key Performance Indicators (KPI)* en anglais, sont des outils de mesure utilisés dans le cadre du pilotage stratégique et opérationnel d'une organisation. Ils permettent d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs fixés, d'analyser les écarts et de guider la prise de décision. Selon Kaplan & Norton : « *Un indicateur de performance est une donnée quantifiable, pertinente et régulièrement suivie, qui permet de mesurer de façon objective l'efficacité ou l'efficacité d'un processus, d'un projet, d'une activité ou d'une organisation.* » (Kaplan & Norton, 1996, p. 207). Ils peuvent porter sur plusieurs dimensions : financière, commerciale, qualité, ressources humaines, production, etc., et doivent répondre à des critères tels que la pertinence, la fiabilité, la mesurabilité, et la compréhensibilité pour les utilisateurs.

Les indicateurs de performance financière sont des outils de mesure permettant d'évaluer la situation économique, la rentabilité, la solvabilité et l'efficacité financière d'une organisation. Ils permettent aux décideurs, investisseurs, analystes et autres parties prenantes d'apprécier la capacité d'une entreprise à générer de la valeur, à gérer ses ressources financières et à assurer sa pérennité.

Selon White, Sondhi & Fried : « Les indicateurs de performance financière sont des mesures quantitatives qui reflètent les résultats financiers d'une entreprise sur une période donnée, permettant d'évaluer sa rentabilité, sa liquidité, sa structure financière, ainsi que sa capacité à créer de la valeur pour les actionnaires » (White, Sondhi, & Fried, 2003, p. 399).

### 2.2. Les agrégats de la performance financière :

Les indicateurs de performance financière sont des outils essentiels pour évaluer la santé financière et la rentabilité d'une entreprise. Ils permettent à dirigeants, investisseurs et autres parties prenantes de prendre des décisions éclairées.

Voici quelques indicateurs de performance financière :

- ✚ Capacité d'autofinancement « CAF ».
- ✚ La rentabilité : Rentabilité économique : « ROA » *Return on Assets*, rentabilité financière « ROE » *Return on Equity*, *effet de levier*
- ✚ Les ratios de structure
- ✚ Les ratios de liquidité.
- ✚ Les équilibres financiers.
- ✚ Ratios d'activité.
- ✚ EVA « Economic Value Added.

#### 2.2.1. Capacité d'autofinancement « CAF »:

La CAF est un indicateur financier majeur qui évalue la capacité d'une entreprise à générer des ressources internes pour financer ses investissements, rembourser ses dettes ou distribuer des dividendes. Elle reflète la rentabilité réelle de l'entreprise indépendamment des choix comptable et financier.

Le tableau de solde intermédiaire de gestion ne comprend pas la capacité d'autofinancement, pourtant cet indicateur financier est important, car il offre une évaluation du surplus monétaire qui pourrait être utilisé pour soutenir la croissance de l'entreprise. La capacité d'autofinancement doit être comprise comme la faculté d'une organisation à assurer le financement de ses futurs investissements (LAHILLE, 2007, p. 68).

### 2.2.1.1. Les méthodes de calcul de la CAF :

La CAF peut être calculée de deux manières soit à partir de la méthode soustractive ou on se base sur l'excédent brute d'exploitation ou par la méthode additive qui se base sur le résultat net (MARION A. , 2012, p. 53).

#### ❖ Méthode soustractive :

La méthode soustractive de calcul de la Capacité d'Autofinancement (CAF) est une approche qui se base sur l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) pour mesurer la capacité d'une entreprise à générer des ressources internes. Elle consiste à partir de l'EBE, qui reflète la rentabilité opérationnelle avant charges financières et impôts, puis à soustraire les charges financières, les impôts. Cette méthode met en avant la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables, excluant ainsi les éléments non monétaires comme les dotations aux amortissements ou provisions non décaissées. Elle se calcule de cette manière (REMIDI, 2023):

#### Capacité d'autofinancement « CAF » :

Excédent brut d'exploitation + Autres produits de gestion courante+ Quote-part de résultat sur opération faites en commun+ Produits financiers+ Transfert de charge-Quote-part de résultat sur opération faite en commun- Charge financière-Charges exceptionnelles-Participations des salariées -Impôts sur bénéfices.

#### ❖ La méthode additive :

La méthode additive de calcul de la Capacité d'Autofinancement (CAF) consiste à partir du résultat net de l'exercice comptable, puis à ajuster ce résultat en ajoutant les charges non décaissées (comme les dotations aux amortissements et aux provisions) et en soustrayant les produits non encaissés (tels que les reprises sur amortissements et provisions, ou les quotes-parts de subventions d'investissement). On ajoute également la valeur comptable des immobilisations cédées et on soustrait les produits de cession des éléments d'actifs cédés.

La formule générale est la suivante (REMIDI, 2023):

#### Capacité d'autofinancement « CAF » :

Résultat net de l'exercice + Dotations aux amortissements, dépréciation et provisions  
+ Valeurs nette comptable des éléments actifs cédés Valeurs nette comptable des éléments

actifs cédés-Reprises sur amortissements, dépréciation et provisions- Produits de cessation d'éléments d'actifs cédés -Quote-part de subvention virée au résultat de l'exercice.

Cette méthode est dite "additive" ou "ascendante" car elle part du résultat net, qui intègre déjà les produits et charges comptables, puis ajuste pour neutraliser les effets des éléments non monétaires qui n'affectent pas la trésorerie. Elle est la plus courante et rapide pour calculer la CAF, donnant une vision claire de la capacité de l'entreprise à générer des fonds à partir de ses opérations courantes.

### 2.2.1.2 Ratios dégagés par la CAF :

Ces ratios permettent d'analyser plusieurs aspects financier de l'entreprise tels que :

- **La capacité de remboursement** : ce ratios nous informe sur la capacité de l'entreprise à assumer ses engagements à travers sa capacité d'autofinancement ; elle se calcul par la formule suivante :

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Dettes à long moyen terme}}$$

Plus le ratio est élevé, plus l'entreprise peut faire face à ses obligations financières.

- **Le taux de marge brute d'autofinancement** : Mesure la capacité de l'entreprise à générer de l'autofinancement à travers son CA, on peut la calculer par cette formule :

$$\text{Le taux de marge brute d'autofinancement} = \frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

Un taux élevé indique une bonne rentabilité opérationnelle.

- **CAF sur investissement** : ce ratio mesure la part des investissements financée par les ressources internes, il est calculé par cette méthode :

$$\text{CAF/ Investissement} = \frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Investissement (Acquisition d'immobilisation)}}$$

Un ratio supérieur à 1 indique un autofinancement intégral des investissements.

### 2.2.2 La rentabilité :

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à générer un résultat (bénéfice) à partir des ressources mobilisées. Elle mesure l'efficacité économique d'une activité, d'un investissement ou de l'ensemble de l'entreprise.

Selon Vernimmen : « *La rentabilité traduit la performance économique d'une entreprise en rapportant un résultat (net, d'exploitation ou autre) à une base de comparaison telle que les chiffres d'affaires, les capitaux propres ou le total de l'actif* » (VERNIMMEN, QUIRY, FUR, & Salvi, 2022, p. 99).

Et d'après A. Dayan : « *généralement la notion de rentabilité est liée à celle de profit. Elle représente l'aptitude d'une entreprise à dégager un résultat compte tenue d'un investissement* » (Dayan, 2004, p. 111).

Et pour G. MELYON : « *La rentabilité est l'aptitude à produire un profit ou un résultat. Pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, c'est-à-dire, du capital qui s'y trouve investis.* (MELYON G. , 2007, p. 166).

### 2.2.2.1 La rentabilité économique : « ROA » *Return on Assets*.

#### - Définition et mesure :

La rentabilité économique, ou Return on Assets en anglais, est un indicateur financier qui évalue la performance d'une entreprise sans tenir compte de sa stratégie de financement. Cet indicateur permet d'apprécier la capacité d'une entreprise à produire un résultat opérationnel à partir de l'ensemble des ressources mobilisées, qu'elles soient financées par des capitaux propres ou des dettes financières. Elle est calculée par la formule suivante :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultats d'exploitations}}{\text{Capitaux permanents}}$$

**Le résultat d'exploitation :** Correspond à la perte ou au bénéfice de l'activité normale de l'entreprise

**Les capitaux permanents :** correspondent aux capitaux propres de dettes financière.

#### - Les objectifs de la rentabilité économique :

La maximisation de la ROA a pour objectif :

- ❖ Assurer la viabilité économique de l'entreprise : Une entreprise doit générer un rendement suffisant de ses actifs pour assurer sa survie et financer son développement. Une rentabilité économique supérieure au cout du capital utilisé est une condition de création et de valeur.
- ❖ Attirer les investisseurs et les partenaires financiers : Les investisseurs évaluent la performance économique avant de s'engager. Une forte rentabilité économique est souvent synonyme de bonne gestion opérationnelle, ce qui rassure les apporteurs de capitaux.

- ❖ Mesurer l'efficacité de l'exploitation : Contrairement au résultat net, la rentabilité économique exclut les effets de la politique de financement : « intérêts, charges financières). Elle permet donc d'évaluer la performance intrinsèque de l'activité.
- ❖ Optimiser la gestion des actifs : L'objectif est d'utiliser les ressources (machines, équipements, stocks...) de manière efficiente pour générer un maximum de profit opérationnel. Cela encourage une gestion prudente des investissements
- ❖ Évaluer la capacité de l'entreprise à croître : une rentabilité économique soutenue permet d'autofinancer l'expansion et l'innovation, et donc d'assurer une croissance durable.

### 2.2.2.2 La rentabilité financière « ROE » *Return on Equity* :

#### - Définition et mesure :

La rentabilité financière ou (Return On Equity) en anglais est un indicateur de performance financière qui mesure la capacité d'une société à générer un profit à partir des capitaux propres investis par ses actionnaires. Elle évalue le rendement des fonds propres, c'est-à-dire l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise l'argent apporté par ses propriétaires pour produire des bénéfices nets.

Elle permet d'apprécier la rémunération effective des actionnaires et leur retour sur investissement. Une ROE élevée signifie que chaque somme investie par les actionnaires génère un bénéfice important, ce qui est favorable pour attirer et fidéliser les actionnaires.

La rentabilité financière se calcule par la formule suivante :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

**Résultat net** : est un indicateur financier qui représente le bénéfice ou la perte d'une entreprise après avoir soustrait toutes les charges (Les impôts, les frais financiers, les frais de personnel..).

**Capitaux propres** : c'est l'ensemble des ressources appartenant à une entreprise, apportées soit par les associés ou actionnaires, soit générées par sa propre activité (Capital social, réserves, résultat net, report à nouveau, primes d'émissions...). En somme, c'est ce que l'entreprise possède sans sources extérieures.

### 2.2.2.3 L'effet de levier financier :

#### - Définition :

L'effet de levier financier désigne l'effet sur la rentabilité financière d'un recours plus ou moins important à l'endettement, à partir d'une rentabilité économique donnée. L'effet de levier peut être défini comme égal à la différence entre la rentabilité des capitaux propres et la rentabilité économique. La dette permet de réduire le coût de financement des financements de l'actif économique, et ainsi d'augmenter le rendement des capitaux propres. L'endettement dans le coût est inférieur à la rentabilité économique aura un effet positif sur le taux de

rentabilité des capitaux propres. Si ce n'est pas le cas, l'effet de levier s'inverse. On parle alors d'effet de massue ou d'effet boomerang (LIMANI, 2024).

### - Mesure de la rentabilité financière méthode 02:

L'effet de levier est formalisé par la formule suivante :

**Formule:**

$$\text{RCP} = [\text{Re} + (\text{Re} - i) \times \left(\frac{D}{\text{CP}}\right) \times (1 - t)]$$

**Rcp** : Rentabilité financière.

**RE** : Rentabilité économique des capitaux investis.

**D/FP** : Dettes financières / Capitaux propres.

**i** : Taux d'intérêts des emprunts.

**t** : Taux d'impôt sur les sociétés.

De cette formule, trois cas de l'endettement sur la rentabilité des fonds propres sont envisageables :

**Re > i** : l'excédent de rentabilité bénéfique aux actionnaires. La rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement, l'entreprise constate dans ce cas un effet de levier positif.

**Re = i** : l'endettement n'as aucun effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas, il y'as neutralité de la situation financière, et l'effet de levier est nul.

**Re < i** : la rentabilité économique est insuffisante pour absorber le cout de la dette. Le paiement des intérêts pénalise les actionnaires qui doivent consentir une diminution de leur rentabilité. L'effet de levier est négatif. Dans ce cas, plus l'entreprise s'endette plus la rentabilité des capitaux propres diminuent. Et donc on constate un effet inverse qui est l'effet de massue.

### 2.2.3 Les ratios de liquidité :

Les ratios de liquidité sont des indicateurs financiers utilisés pour mesurer la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations à court terme à l'aide de ses actifs à court terme. Ils permettent d'évaluer si l'entreprise dispose des ressources suffisantes pour couvrir ses dettes exigibles dans un délai court, inférieur à un an. Voici quelques ratios essentiels (BERATRICE & GRANDGUILLOT, 2017, p. 157):

- ❖ **Ratio de liquidité générale** : ce ratio mesure la capacité des DCT à couvrir les actifs à court terme, les résultats des ratios doivent être supérieurs à 01.

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Passif à moins d'un an}}$$

- ❖ **Ratio de liquidité réduite** : Ce ratio fluctue en fonction des crédits accordés aux clients et des crédits obtenus des fournisseurs .Toute augmentation de ce ratio dans le temps laisse présager une amélioration de la situation .toute diminution indique une détérioration. Il se calcul par la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Actifs à moins d'un an hors stock}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$$

- ❖ **Liquidité immédiate** : Ce ratio indique la couverture des obligations à court terme par les disponibilités, il se calcul par :

$$\text{Liquidité immédiate} = \frac{\text{Valeurs disponibles "VD"}}{\text{Dettes à court terme}}$$

### 2.2.4 Ratios de structure :

Le ratio de structure est un indicateur financier qui permet d'évaluer l'équilibre entre les ressources financières de l'entreprise, notamment la part des capitaux permanents par apport à l'ensemble des emplois durable.

- ❖ **Autonomie financière** : c'est la capacité de l'entreprise à financer ses investissements et ses besoins par ses propres ressources, sans d'épandre des ressources externes, l'autonomie financière est calculée à travers la formule suivante :

$$\text{Autonomie financière} = \frac{\text{Fonds propre}}{\text{Total des dettes}}$$

- ❖ **Ratio de solvabilité** : le ratio de solvabilité mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes, une entreprise solvable désigne toute entreprise ayant la capacité à rembourser ses engagements envers ses tiers, il est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Total des emplois}}{\text{Total des dettes (DCT+DLMT)}}$$

Pour qu'une entreprise soit qualifiée de solvable elle doit réaliser un ratio de solvabilité d'au moins 100%.

### 2.2.5 Les équilibres financiers :

Indicateurs de l'équilibre financiers sont des indicateurs clés pour l'évaluation de la liquidité et de la capacité à rembourser les dettes à l'échéance pour les entreprises. Cet équilibre peut être appréhendé selon trois indicateurs :

- Fonds de roulement net global (FRNG) ;
- Besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- Trésorerie net (TN).

### 2.2.5.1 Fonds de roulement net global :

RAMAGE dans son ouvrage : « Analyse et diagnostic financier » a défini le FR : « *Le fond du roulement net global est la partie des ressources durable qui concourt au financement de l'actif circulant. Il permet donc d'apprécier si l'entreprise a su faire face à ses choix stratégiques en matière d'investissements, de politique de dividende, d'endettement ... et conserver une partie pour financer son cycle d'exploitation.* ». (RAMAGE, 2001, p. 71) Donc on peut dire qu'il s'agit de la différence entre les capitaux permanents (CP + DLMT) et les actifs immobilisés.

Le FR se calcul par la méthode suivante :

- Par le haut du bilan :

$$\mathbf{FRNG} = \mathbf{Capitaux\ permanent} \mathbf{(FP + DLMT) - Actifs\ immobilisé (VI).}$$

- Par le bas du bilan :

$$\mathbf{FRNG} = \mathbf{Valeurs\ d'exploitations (VE) + Valeurs\ réalisables (VR) - Dettes\ à\ court\ terme (DCT)}$$

- sous forme de ratio :

$$\mathbf{FRNG} = \frac{\mathbf{Capitaux\ permanents}}{\mathbf{Actif\ immobilisé}}$$

L'entreprise peut tomber dans trois situations en matière de FRNG :

**FRNG positif** : quand la différence entre le capital permanent et les VI est supérieur à 0, ou bien son ratio est supérieur à 1, ça veut dire que les capitaux permanents peuvent largement couvrir les VI. Cela signifie qu'il existe une marge de sécurité, et dans ce cas cet excès servira à financer l'actif circulant puis à couvrir le besoin en fonds de roulement. On peut donc déduire que l'entreprise est en équilibre financier à long terme.

**FRNG nul** : quand la différence entre le capital permanent et les VI est égal à 0, ou bien son ratio = 1, cela veut dire que le capital permanent couvre les VI avec justesse et qu'il n'existe pas de marge de sécurité. Cela signifie que l'entreprise est en situation d'équilibre financier à long terme.

**FRNG Négatif** : quand le FRN est négatif ou bien son ratio est inférieure à 1, cela signifie que l'entreprise est dans l'incapacité de couvrir l'intégralité de ces actifs immobilisé par ses capitaux permanent, donc il n'existe pas de marge de sécurité et elle est en déséquilibre financier à long terme, ce qui est défavorable.

### 2.2.5.2 Le besoin en fond de roulement (BFR) :

Le BFR, ou Besoin en Fonds de Roulement, peut être défini simplement comme le montant nécessaire que l'entreprise doit posséder pour couvrir ses besoins en dépenses courantes liées à ses activités. Ces dépenses représentent un décalage de trésorerie entre les revenus et les dépenses dues à L'entreprise qui n'a pas généré cette somme par ses activités,

elle témoigne de sa capacité à s'autofinancer à court terme, indiquant qu'elle peut subvenir à ses besoins financiers sans dépendre des paiements de ses clients.

Selon PAUCHER : « *la notion de besoin en fond de roulement se fonde sur l'observation du cycle d'exploitation de l'entreprise, il est en fonction, en particulier du délai séparant la date de décaissement et celle de l'encaissement* (PAUCHER, 1999, p. 25) ».

Calcul du BFR :

**BFR 1 = Actif circulant + Dettes à court terme**

**BFR 2 = (Stock + Créances) – Dettes d'exploitations.**

Interprétation des résultats du BFR :

**BFR positif** : cela décrit que l'échéance de décaissement est inférieure à celui de l'encaissement

**BFR négatif** : il indique que l'échéance du décaissement est supérieure à celui de l'encaissement.

**BFR nul** : Ici, les ressources d'exploitations se réfèrent uniquement aux postes d'exploitations et elles ne doivent ni surplus financier ni déficit financier.

### 2.2.5.3 La trésorerie Nette « TN »:

La TN est un indicateur d'équilibre immédiat qui fait référence au montant disponible en liquide. Pour ZAMBOTO la TN est un indicateur comptable et financier clé pour toute organisation.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Interprétation de la TN :

**Positive** : « *FRNG > BFR* » cela indique que l'entreprise est en situation saine et qu'elle recouvre ses besoins par ses propres ressources sans avoir besoins de ressources externe. Et donc elle est en situation d'équilibre financier immédiat.

**Négative** : « *FRNG < BFR* » c'est une mauvaise situation qui reflète l'incapacité de l'entreprise à subvenir à ses besoins par son propre moyen, ce qui l'oblige à se référer à d'autres ressources externes. Et on peut donc dire qu'elle est en déséquilibre financier immédiat.

**Nul** : « *FRNG = BFR* » Dans cette situation, les ressources de l'entreprise suffisent à couvrir ses dépenses sans surplus. Toute autre opération doit être effectuée en temps voulu, comme les paiements des clients, la réduction des délais de règlement des fournisseurs et l'accélération du renouvellement des stocks. Pour éviter toutes situation de difficultés qui peut arriver car elle n'as pas d'excès de ressources.

### 2.2.6 Les ratios d'activité :

Les ratios d'activité sont des indicateurs financiers qui évaluent l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources pour générer du chiffre d'affaires. Ils mesurent la vitesse de rotation ou de renouvellement des éléments d'actif et permettent ainsi d'analyser la gestion opérationnelle de l'entreprise, notamment dans le cadre de son cycle d'exploitation.

#### ❖ Part de la valeur ajoutée revenant au personnel (facteur travail) :

Il évalue la part de la richesse utilisée pour payer le travail des employés. Il offre la possibilité d'évaluer la politique de rémunération de l'entreprise.

$$\text{Part du facteur travail} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Frais de personnel}}$$

#### ❖ Part de la valeur ajoutée revenant aux prêteurs :

Il importe la proportion de la valeur ajoutée dédiée à la rétribution des prêteurs ; il indique le niveau d'endettement de l'entreprise.

$$\text{Part de la valeur ajoutée revenant aux prêteurs} = \frac{\text{Charges financières}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

#### ❖ Productivité du personnel :

Il représente la part de la richesse générée par chaque employé ; il autorise d'évaluer le degré de compétitivité de l'entreprise.

$$\text{Productivité du personnel} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif}}$$

### 2.2.7 EVA « Economic Value Added » :

L'EVA (Economic Value Added), ou Valeur Économique Ajoutée en français, est un indicateur financier puissant qui permet d'évaluer la création réelle de valeur par une entreprise. Contrairement aux indicateurs purement comptables comme le résultat net, l'EVA prend en compte le coût du capital (fonds propres et dettes), ce qui le rend particulièrement pertinent pour juger de la performance d'une entreprise.

#### - Définition :

L'EVA un indicateur extrêmement popularisé au milieu des années 1990, Est un paramètre fonctionnel pour évaluer la création de valeur. Elle est déterminée en multipliant la valeur de l'actif économique par la différence entre le rendement économique après impôt et le coût moyen pondéré du capital. L'EVA sert d'instrument de gestion financière décentralisée, car elle autorise chaque échelon de l'entreprise à évaluer la performance d'une unité en lui attribuant un taux de rentabilité requis spécifique (LEVRATTO & POULET, 2005, p. 19).

## Chapitre 02 : La performance financière des entreprises et la RSE

En d'autre terme Eva est une mesure de performance financière, ou comme STWART l'indique c'est un indicateur actionnarial qui évalue la capacité de l'entreprise à générer du bénéfice au-delà du coût du capital.

### - Mesure d'EVA :

L'indicateur d'EVA « Economic Value Added » se calcul à travers la formule suivante :

$$\text{Eva} = [\text{Résultat opérationnel après impôt} - (\text{CMPC} \times \text{Actif économique})] \text{ (ASSOUS, 2023).}$$

**Résultat opérationnel après impôt :** Le résultat opérationnel après impôts (ROAI) représente le résultat généré par l'activité d'exploitation d'une entreprise, après déduction des impôts, mais avant prise en compte des charges financières (intérêts) et des éléments non opérationnels. Il reflète la performance pure de l'exploitation, indépendamment de la structure de financement de l'entreprise.

**CMPC (Coût moyen pondéré du capital)** = Il représente le rendement minimale exigé par les actionnaires et créanciers pour compenser le risque encouru du fait de leur investissement dans l'entreprise. Il se calcul par la formule suivante :

$$\text{CMPC} = \left[ \left( \frac{\text{CP}}{\text{CP} + \text{DETTES}} \times \text{Re} \right) + \left( \text{Rd} \times (1 - t) \frac{\text{Dettes}}{\text{Dettes} + \text{CP}} \right) \right] \text{ (ASSOUS, 2023).}$$

- **CP** = Valeur des fonds propres (Equity)
- **Dettes** = Valeur de la dette (Dettes à long terme + Dettes à court terme).
- **Re** = Coût des fonds propres
- **Rd** = Coût de la dette
- **T** = Taux d'imposition effectif.

**Actif économique :** L'actif économique désigne l'ensemble des ressources mobilisées durablement par une entreprise pour exercer son activité opérationnelle, indépendamment de sa structure de financement.

Il correspond à la valeur des actifs nécessaires à l'exploitation, qu'ils soient financés par des capitaux propres ou par l'endettement, à l'exclusion des actifs purement financiers ou des éléments sans lien direct avec l'activité courante.

**Actif économique = Actif immobilisé net + Besoin en fonds de roulement (BFR).**

Ou encore, en approche bilancielle :

**Actif économique = Capitaux propres + Dettes financières nettes.**

### - Interprétation :

- **EVA > 0** : L'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires ; elle réalise un rendement supérieur à celui exigé par le marché.
- **EVA < 0** : L'entreprise détruit de la valeur ; ses ressources financières auraient pu être mieux rémunérées ailleurs.

### Section 03 : Le lien entre la RSE et la performance financière.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est aujourd'hui perçue comme un levier stratégique susceptible d'influencer la performance globale des organisations. Dans ce contexte, la question de l'impact de la performance sociale sur la performance financière fait l'objet d'un intérêt croissant au sein de la recherche académique et du monde professionnel.

#### 3.1 Définition de la performance sociale (PS):

Plusieurs définitions théoriques ont été proposées par les théoriciens en termes de PS :

**Tableau 8: Définitions théorique et domaines de la performance sociale**

Auteurs	Définitions de la PS	Dimensions de la PS
<b>Carroll (1979)</b>	L'articulation et l'interaction entre différentes catégories de responsabilités sociétales (RSE), des problèmes pour lesquels s'exercent des RSE (problèmes sociaux) et des philosophies de réponses à ces problèmes (processus de sensibilité sociétale).	<p><b>-Catégories de responsabilité sociale:</b> économique, juridique, éthique et discrétionnaire.</p> <p><b>-Domaines sociaux où surviennent des problèmes:</b> consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits, sécurité au travail, actionnariat.</p> <p><b>-Philosophie de réponse:</b> réactive, Défensive.</p>
<b>Wood (1991)</b>	Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise.	<p><b>-Principes de responsabilité sociale:</b> qui se déclinent aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial.</p> <p><b>-Processus de sensibilité sociale:</b> l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux.</p> <p><b>-Résultat du comportement social de l'entreprise :</b> impacts sociétaux, programmes sociétaux et politiques sociétales</p>
<b>Clarkson (1995)</b>	La PSE est la capacité à satisfaire ses parties prenantes et à les gérer de manière proactive.	-Le modèle propose une typologie de problèmes spécifiques pour chacune des parties prenantes qu'il distingue : employés, propriétaires/actionnaires, consommateurs, fournisseurs, pouvoirs publics (ex : administrations, agences de régulation, concurrents...). -Le niveau de réactivité par rapport à chaque partie prenante est évalué sur une échelle comprenant quatre positions : réactive, défensive, d'accommodation, proactive.

**Source :** Mullenbach et Gond (2004); Cité par Hana ANOUAR (2022) : « La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et son impact sur leur Performance Financière ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics-IJAFAME. P.394.

Malgré toutes ces propositions des théoriciens la performance sociale fait l'objet de débat académique en raison de sa définition floue et multiforme. Comme le précise GOND & IGALENS (2008) : « *la performance sociale se caractérise par une forte hétérogénéité conceptuelle et opérationnelle* » (Gond & Igalens, 2008, p. 442), en raison de la diversité des approches : juridique, managériale, sociologique, éthique...etc. Contrairement à la

performance financière qui repose sur des indicateurs standardisée (ROE, ROA..), la PS n'as pas de cadre unique de référence.

Ainsi, de manière global on peut dire que La performance sociale se réfère à la capacité d'une organisation à gérer de manière responsable ses impacts sociaux, tant internes (conditions de travail, dialogue social, égalité, bien-être des salariés) qu'externes (responsabilité vis-à-vis des communautés, inclusion, éthique). En effet, Dans le domaine académique, la mise en œuvre du concept de la RSE s'est fréquemment appuyée sur l'évaluation de sa performance sociale (PSE). Par conséquent, une entreprise qui a reçu une note élevée pour sa PSE est perçue comme ayant bien mis en œuvre sa RSE.

### **3.2 La relation entre la performance financière et responsabilité sociale :**

Le lien de causalité entre la PF/RSE suscite l'intérêt de beaucoup de théoriciens, les poussant à élaborer des investigations, des études pour traduire un lien entre ces deux concepts. Les résultats de ces recherches étaient contrastés et différents.

Certains ont conclu qu'il existe un lien négatif entre PF/RSE, les partisans de ce paradigme pensent qu'une entreprise engageant des initiatives RSE va subir une perte dans le sens ou cela vas lui engendrer des coûts supplémentaires. Selon eux les bénéfices économiques récoltés de ce type d'actions est minimales par apports aux frais qu'elle va supporter. Pour Margolis et Walsh en 2003, qui ont fait 127 études sur ce sujet n'ont trouvé que 08 d'entre eux qui prévoient une relation négative.

D'autres ne trouvent aucun lien entre la performance financière et la performance sociale, les défenseurs de cette théorie, Auperle et al en 1985 trouvent que la relation entre PF et PS est neutre Ils expliquent cela par le fait que les bénéfices de la RSE sont souvent intangibles (ex. : image de marque, satisfaction des salariés), donc difficiles à mesurer scientifiquement, par exemple : Comment mesurer précisément l'impact d'une bonne réputation sur le bénéfice net ? Donc le lien est très difficile à mesurer. Alexander et Buchholz (1978) et Ullman (1985) pensent aussi que le lien est brouillé par trop de facteurs extérieurs , et qu'en gros les résultats dépendent du secteur, de la taille de l'entreprise, du pays, de la manière de faire de la RSE, etc. Et pour McWilliams et Siegel (2000) la RSE stimule l'innovation (produits, procédés), mais que cela n'améliore pas nécessairement les profits à court terme (NJAYA, 2015, p. 92).

Plusieurs travaux de recherche tendent à confirmer l'existence d'une relation positive entre la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la performance financière (PF). Une étude menée en 2004, fondée sur une analyse tendancielle réalisée à partir de la synthèse de quatre méta-analyses antérieures, indique que la majorité des résultats empiriques converge vers l'idée d'un effet favorable de la RSE sur la performance financière des entreprises.

Cette orientation est également soutenue par Laperche et Uzunidis (2011), qui identifient plusieurs mécanismes économiques expliquant en quoi la RSE peut être génératrice de valeur pour l'entreprise: (Laperche & Uzunidis, 2011, p. 118)

**Réduction des coûts et des risques :** L'adoption de pratiques responsables, notamment en matière d'efficacité énergétique ou de recours à des sources d'énergie renouvelables,

permettrait à l'entreprise de réduire ses dépenses opérationnelles tout en limitant son exposition aux risques environnementaux ou réglementaires.

**Stimulation de l'innovation :** S'inscrivant dans la logique de la théorie des ressources (Resource-Based View), la RSE est perçue comme une source d'avantage concurrentiel durable. En mobilisant les principes de responsabilité sociale, l'entreprise peut développer de nouvelles compétences stratégiques, par exemple à travers la conception de produits respectueux de l'environnement (produits verts, bio), qui lui permettent de se différencier sur le marché.

**Renforcement de la crédibilité et de l'image de marque :** Une politique RSE bien construite améliore la réputation de l'entreprise auprès des consommateurs, des investisseurs et des autres parties prenantes. Ce capital réputationnel peut directement renforcer la performance financière via une meilleure attractivité commerciale, une fidélisation accrue des clients, et une réduction du coût du capital grâce à la confiance des marchés.

En somme, ces auteurs mettent en lumière une corrélation positive entre les pratiques RSE et la performance économique, en insistant sur les effets tangibles et stratégiques que la RSE peut engendrer lorsqu'elle est intégrée de manière cohérente à la stratégie globale de l'entreprise.

### **3.3 Hypothèses théoriques relatives à la relation entre performance sociale et performance financière (PS/PF) :**

La question de l'articulation entre performance sociale (PS) et performance financière (PF) constitue depuis plusieurs décennies un champ de recherche central en sciences de gestion, en économie des entreprises et en responsabilité sociétale. Dans un contexte où les organisations sont de plus en plus incitées à adopter des comportements socialement responsables, notamment sous l'impulsion des parties prenantes et des régulations internationales (telles que les normes ISO 26000 ou les principes de l'ONU sur la durabilité), il devient crucial de comprendre si ces engagements ont une incidence réelle sur leur rentabilité économique.

Cependant, la relation entre ces deux dimensions de la performance demeure l'objet de controverses théoriques et empiriques. Tandis que certaines approches suggèrent que la PS constitue un levier stratégique permettant de renforcer la compétitivité (théorie des ressources, théorie des parties prenantes), d'autres y voient une source de coûts additionnels susceptible d'affaiblir la performance financière (théorie de l'agence, approche actionnariale). Par ailleurs, plusieurs travaux avancent l'hypothèse d'une relation neutre ou contextuelle, mettant en évidence l'hétérogénéité des résultats selon les secteurs, les périodes ou les méthodes d'analyse utilisées.

Face à cette complexité, il apparaît essentiel d'examiner les principales hypothèses théoriques qui permettent d'expliquer les diverses formes de relation entre performance sociale et performance financière.

Le tableau ci-dessous illustre les hypothèses relatives à la relation entre PS/PF:

**Tableau 9: Hypothèses relative à la relation PS/PF**

Causalité postulée	Nature de la relation entre PSE et PFE	
	Relation linéaire	
	Lien positif	Lien négatif
PS → PF	H.1. Hypothèse de l'impact social positif ou du bon management.	H.2. slack organisationnels « fonds disponible »
PS → PF	H.2. Hypothèse de l'arbitrage.	H.4. Hypothèse de l'opportunisme.
PS ↔ PF	H.5. Hypothèse de la synergie positive	H.6. Hypothèse de la synergie négative
PSE ∅ PFE	Absence de relation : H.7. Hypothèse de l'absence de relations entre les deux entités.	

**Source:** adapté de Gond (2001), construit par Preston et O'Bannon (1997); cité par Gond et Igalens, 2016.

**3.3.1 Hypothèse de l'impact social positif ou du bon management (H 01) :**

L'hypothèse du bon management soutient que les entreprises qui adoptent des pratiques socialement responsables (ex. : bonnes conditions de travail, dialogue social, diversité, éthique, etc.) améliorent leur performance financière, car elles développent une meilleure gestion globale, un avantage compétitif et une relation durable avec leurs parties prenantes.

Cela se justifie par la théorie des parties prenantes Proposée par Freeman en 1984. Selon Cornell et Shapiro (1987), le non-respect des attentes exprimées par les différentes parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, etc.) est susceptible de générer des perturbations sur les marchés, notamment à travers une hausse de la prime de risque associée à l'entreprise. Cette perception accrue du risque peut se traduire par une augmentation des coûts de financement ou par une baisse de la rentabilité, affectant ainsi négativement la performance financière de l'organisation (ANOUAR, 2022, p. 397). Cornell et Shapiro postulent ainsi l'existence d'une relation dynamique de type "lead and lag" entre performance sociale et performance financière. Autrement dit, la performance sociale constitue un facteur prédictif, ou une variable antérieure, qui influence ultérieurement la performance financière. L'effet peut être positif ou négatif selon que la réputation sociale de l'entreprise est favorable ou dégradée. À l'inverse, la satisfaction des parties prenantes contribue à renforcer la réputation et l'image de marque de l'entreprise, ce qui peut engendrer des effets positifs sur sa performance économique. Dès lors, une entreprise qui répond de manière proactive aux attentes sociétales bénéficie potentiellement d'un avantage concurrentiel fondé sur la confiance et la légitimité sociale.

Prenant l'exemple de l'entreprise IKEA, le géant suédois de l'ameublement et de la décoration, est une entreprise reconnue non seulement pour ses produits accessibles et son modèle économique efficace, mais aussi pour son engagement en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Depuis sa création en 1943 par Ingvar Kamprad, IKEA a cherché à répondre à un double objectif : fournir des produits de qualité à bas prix tout en ayant un impact positif sur la société et l'environnement. À travers son modèle de gestion, IKEA a intégré les principes de la RSE dans sa chaîne de valeur et dans ses stratégies de

croissance. Cette entreprise connue aussi pour sa consommation de bois a mis en place une action qui consiste à planter un nouvel arbre à la place de celui coupé toutes en épargnant les forêts tropicales. Pour prétendre à fournir cette société, de nombreux producteurs se dépêchent aujourd'hui d'être conforme à ce système de gestion durable, en plus d'œuvrer sa réputation et sa performance, IKEA s'assure une production sans discontinuité et d'un bois identique pour tous ses points de vente.

Et de Walmart Inc., fondée en 1962 aux États-Unis par Sam Walton, est aujourd'hui le plus grand distributeur mondial en termes de chiffre d'affaires. Présente dans plusieurs dizaines de pays, l'entreprise emploie plus de 2 millions de personnes à travers le monde. En raison de sa taille considérable et de son impact sur l'économie mondiale, la responsabilité sociétale de Walmart fait l'objet d'une attention particulière, aussi bien de la part des institutions que des ONG et consommateurs. Elle vise une alimentation 100 % en énergies renouvelables d'ici 2035 pour ses opérations, ce qui lui permet jusqu'à aujourd'hui d'économiser 231 millions de dollars, cet acte est très essentiel et décisif pour la performance financière qu'elle enregistre.

### **3.3.2 Hypothèses des slack organisationnels « fonds disponible » ( H 02):**

L'hypothèse des slack organisationnels repose sur l'idée que les entreprises financièrement performantes disposent de ressources excédentaires, appelées slack (ou « fonds disponibles »), qu'elles peuvent allouer à des activités non directement productives à court terme, comme la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Cette hypothèse postule donc une relation causale inversée, selon laquelle la performance financière précède la performance sociale.

Et donc on peut dire que la relation entre la performance financière et la performance sociale est positivement impactée, mais c'est la PF qui exerce un effet positif sur la PS, et que cette dernière n'exerce aucun effet sur la PF (Allouche & Laroche, 2005, p. 144).

La performance sociale n'est pas la cause de la rentabilité, mais plutôt une conséquence de la bonne santé financière de l'entreprise, qui lui permet de financer des engagements RSE à des fins d'image, d'éthique ou de conformité réglementaire.

### **3.3.3 Hypothèse compromis ou de l'arbitrage (H 03) :**

Cette hypothèse stipule qu'il existe une corrélation négative entre PF/PS, toute entreprise qui recourt à la RSE va subir d'un désavantage concurrentiel. Car la RSE est significatif de cout supplémentaires non nécessaire et donc vas avoir des effets négatifs en terme de rentabilité.

En somme, cette théorie explique plus l'entreprise s'engage dans des initiatives RSE (Plus elle socialement performante), moins elle est financièrement performante.

### **3.3.4 Hypothèse de la gestion opportuniste (H 04):**

L'hypothèse de la gestion opportuniste postule que les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou de performance sociale peuvent être utilisées de manière instrumentale ou stratégique par les dirigeants, dans le but de servir leurs intérêts personnels, améliorer leur image ou réduire la pression des parties prenantes, sans réelle intention de créer de la valeur sociale ou économique durable. Autrement dit, les décisions en matière de

performance sociale ne sont pas toujours motivées par une conviction éthique ou par une recherche d'efficacité organisationnelle, mais peuvent répondre à une logique de légitimation externe, de communication stratégique, voire de manipulation des perceptions.

La théorie de l'agence justifie cela car Selon Jensen & Meckling en 1976, les dirigeants peuvent agir en fonction de leurs propres intérêts, en contradiction avec ceux des actionnaires. Dans ce cadre, les engagements RSE peuvent être utilisés pour améliorer la réputation personnelle des dirigeants, éviter les critiques externes (greenwashing, social-washing), ou détourner l'attention des vrais problèmes de gestion (Jensen & Meckling, 1976, p. 525).

### **3.3.5 Hypothèse suggérant une synergie positive (H 05) :**

Selon Waddock et Graves (1997) la relation entre performance sociale (PS) et performance financière (PF) peut être appréhendée comme un processus circulaire et cumulatif, caractérisé par l'existence d'une synergie positive entre les deux dimensions. Elle peut être appréhendé selon deux cadres conceptuels majeurs (ANOUAR, 2022, p. 397) :

D'une part, l'hypothèse de l'impact social positif, qui suggère qu'un haut niveau de performance sociale (par exemple, à travers le respect des attentes des parties prenantes, la promotion du bien-être au travail ou l'engagement environnemental) a des retombées positives sur la rentabilité de l'entreprise ;

D'autre part, l'hypothèse des slack organisationnels, qui considère que les entreprises financièrement solides disposent de ressources excédentaires leur permettant d'investir dans des programmes RSE plus structurés et ambitieux.

Ainsi, il en résulte une dynamique vertueuse : une entreprise qui excelle dans sa performance sociale voit sa réputation, sa productivité et la fidélité de ses parties prenantes renforcées, ce qui se traduit par de meilleures performances économiques. Ces résultats financiers favorables fournissent à leur tour les moyens nécessaires pour approfondir les engagements sociaux et environnementaux de l'organisation.

Et donc, la performance sociale devient à la fois cause et conséquence de la performance financière, dans une logique d'amélioration continue. Le social aide l'économique, et l'économique aide le social.

### **3.3.6 Hypothèse suggérant une synergie négative (H 06) :**

Contrairement à l'hypothèse suggérant une synergie positive, cette hypothèse voit la relation entre PF/PS comme un cercle vicieux, elle stipule une corrélation négative entre ces deux derniers. En effet, la performance sociale impacte négativement la performance financière qui à son tour fait diminuer la PSE (ANOUAR, 2022, p. 399).

### **3.3.7 Hypothèse suggérant une absence de relation entre PSE et PFE (H07) :**

Cette hypothèse s'appuie sur deux types d'interprétations distinctes. La première suggère que les liens entre performance sociale des entreprises (PSE) et performance financière (PF) sont extrêmement complexes, multidimensionnels et souvent indirects, ce qui rend difficile l'identification d'une relation stable, uniforme et généralisable entre ces deux variables. En d'autres termes, l'hétérogénéité des résultats empiriques pourrait s'expliquer par

la nature contextuelle et contingente de cette relation, qui varie selon les secteurs, les périodes, les indicateurs choisis ou encore les méthodologies employées.

La seconde explication repose sur le modèle d'équilibre partiel de la RSE développé par McWilliams et Siegel (2001). Selon ce cadre théorique, il existerait une offre de RSE formulée par les entreprises, en parallèle à une demande de RSE émanant des consommateurs. La performance sociale serait ainsi envisagée comme un produit différencié, soumis à un jeu d'ajustement entre l'offre et la demande sur le marché. Ce modèle suppose que les entreprises choisissent leur niveau d'engagement sociétal en fonction des attentes spécifiques de leurs clients, de manière à maximiser leur profit sous contrainte d'efficacité, ce qui expliquerait l'absence de lien systématique entre RSE et performance financière (ANOUAR, 2022, p. 399).

### **3.4. Les différentes théories illustrant la relation PS/PF :**

Il existe plusieurs théories expliquant la relation entre la responsabilité sociétale et la performance financière, les principales sont :

#### **3.4.1. Les théories instrumentales :**

Il existe trois (03) types de théories instrumentales, ces théories sont basées sur des croyances qui décrivent l'entreprise comme étant un instrument incontournable de création de la richesse. Et le seul objectif de l'entreprise est maximiser sa valeur et son profit. Elle n'a donc pas de responsabilité envers sa société mais plutôt à l'égard de ses parties prenantes, et c'est là que figure le rôle minime de la RSE. Car si l'investissement social nourrit l'intérêt des PP il peut être accepté. Tel : l'amélioration de la qualité des produits, la hausse des salaires pour les employés...etc. Cela sont impacté évidemment la performance de l'entreprise.

Les trois types de théories sont cités au-dessous :

##### **3.4.1.1. La maximisation de la valeur pour les actionnaires :**

Chaque actionnaire investit dans des entreprises pour un unique ou bien majeure objectif est la maximisation de la valeur des actionnaires. Et donc toutes les entreprises visent à améliorer son retour sur investissement dans le but de préserver ses actionnaires pour assurer des financements en interne.

Cette théorie avance que tout projet ou action de responsabilité sociétale agissant avec les intérêts des actionnaires ou bien maximisant sa valeur peut-être accepté (McWilliams & Siegel, 2001, p. 123). Et donc on peut dire dans ce cas que la RSE est en corrélation avec la performance financière.

##### **3.4.1.2 La recherche d'un avantage compétitif :**

Selon Porter et Kramer, les actions sociétales peuvent contribuer à la performance financière d'une entreprise, à condition qu'elles soient accompagnées d'une allocation efficace des ressources. Cela peut alors conduire à un avantage concurrentiel (Porter & Kramer, 2002, p. 980). En effet, une entreprise engagée dans une démarche de responsabilité sociétale (RSE) démontre souvent une bonne connaissance de son environnement, ce qui peut

la placer en position favorable par rapport à ses concurrents. Une entreprise socialement performante entretient des interactions avec son environnement externe, ce qui lui permet d'acquérir une meilleure compréhension du marché.

À ce titre, l'article 5 de la norme ISO 26000, qui insiste sur l'importance du dialogue avec les parties prenantes, constitue un exemple pertinent. En entretenant un dialogue constant avec ses clients, une entreprise peut identifier plus efficacement leurs besoins, repérer les lacunes du marché et ainsi anticiper les évolutions du secteur. Cela lui confère une longueur d'avance stratégique face à la concurrence.

### **3.4.1.3. Le marketing social :**

Un marketing éthique et engagé centré sur une responsabilité sociale peut être un levier de performance financière. Car ses actions peuvent séduire et accroître la confiance du grand public, ce qui va augmenter les ventes de l'entreprise et attirer une nouvelle clientèle. En effet cette théorie est confirmée par McWilliams et Siegel qui disent : « L'adoption du marketing engagé crée une réputation que l'entreprise est responsable et honnête. Les consommateurs supposent que les produits d'une entreprise responsable et honnête sont d'une meilleure qualité » (El Yagoubi, 2019, p. 59).

En somme, la théorie instrumentale explique que la RSE est acceptable dans l'unique condition de servir l'intérêt de ses parties prenantes et son profit. On peut donc la considérer comme un levier de performance financière. Si, seulement elle maximise la valeur de ses actionnaires, procure un avantage compétitif ou bien pour être utilisée pour un marketing social. Par ailleurs elle n'est nullement déployée pour le bien social.

### **3.4.2. La théorie néo-classique :**

La théorie néo-classique, largement influencée par les thèses de Milton Friedman, soutient que la seule responsabilité d'une entreprise est la maximisation du profit. Selon Friedman, le rôle du manager est d'agir dans l'intérêt des actionnaires, en utilisant les ressources de l'entreprise pour générer des gains financiers, sans s'engager dans des actions sociales ou environnementales qui relèveraient, selon lui, d'une utilisation abusive des fonds des actionnaires, employés ou clients (El Yagoubi, 2019, p. 65). Par exemple, si une entreprise décide d'investir dans la construction d'écoles ou dans la protection de l'environnement sans retour financier direct, cela serait, selon cette vision, un détournement d'objectif économique. Friedman estime également que les entreprises ne possèdent pas de légitimité démocratique pour intervenir dans les affaires publiques, car elles ne sont pas élues et ne représentent pas l'intérêt général.

D'autres affirment que la RSE pourrait devenir un concept dangereux si elle pousse les entreprises à se détourner de leur objectif économique principal, au risque d'affaiblir leur compétitivité et de fausser les mécanismes du marché. Cette vision reste aujourd'hui très débattue, notamment face aux recherches contemporaines qui explorent les liens possibles entre performance financière et responsabilité sociétale.

**Tableau 10: Synthèse des principaux résultats empiriques**

Nature de la relation	Pava & Krausz	Griffin & Mahon	Roman & hayibord & Agle	Margolis & walsh	Orlitsky, Shmidt & Rynes
<b>Relation positive</b>	57%	22	28	66	27
<b>Relation négative</b>	5%	12	2	7	2
<b>Relation non significatif</b>	38%	6	11	30	-
<b>Relation mitigée</b>	-	11	5	23	23
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>51</b>	<b>46</b>	<b>126</b>	<b>52</b>

**Source :** José ALLOUCHE & Patrice Laroche (2013) : « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature ». Hal Open science. Paris. P.18.

Ce tableau représente des résultats des études de terrain sur la relation PS/PF. Comme nous le remarquons dans toutes les études des théoriciens la majorité des résultats était en faveur d'une relation positive entre la performance sociale et financière. Comparant aux résultats obtenus pour d'autres hypothèses.

Après avoir défini les diverses théories et hypothèse expliquant la relation RSE/PF. Nous allons maintenant nous concentrer sur l'analyse des actions RSE dans les marchés boursiers, soit ce que l'on appelle l'investissement socialement responsable.

### **3.3. Les investissements socialement responsable « ISR » :**

Face aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), les investissements socialement responsables (ISR) suscitent un intérêt croissant chez les investisseurs, les entreprises et les institutions. L'ISR consiste à intégrer des critères extra-financiers tels que le respect de l'environnement, les conditions de travail ou la transparence dans la gouvernance des décisions d'investissement, en complément des critères financiers traditionnels.

#### **3.3.1. Définitions des « ISR » :**

L'ISR est une nouvelle forme d'investissement qui consiste à investir dans des actifs moraux. Des placements éthiques excluant complètement de leurs champs les entreprises faisant des activités immorales tels que (le tabac, l'alcool...etc.) Sont apparue en 1920. Mais c'est qu'en 1980 que le concept d'investissement socialement responsable est apparu au États-Unis et Grande-Bretagne (Revelli & Sentis, 2012, p. 85).

D'après L. Renneboog et al. : « *L'ISR applique, à la différence des investissements de type conventionnel, un jeu de filtres d'investissement pour sélectionner ou exclure des actifs basés sur des critères écologiques, sociaux, de gouvernance d'entreprise ou encore éthiques, et s'engage également dans la communauté locale et dans l'activisme actionnarial* » (Revelli & Sentis, 2012, p. 85).

À la différence des investissements conventionnels, l'investissement socialement responsable (ISR) repose sur l'application de filtres spécifiques pour sélectionner ou exclure certains actifs. Ces filtres sont basés sur des critères extra-financiers regroupés sous

l'acronyme ESG : environnementaux, sociaux et de gouvernance, auxquels peuvent s'ajouter des considérations éthiques. Prenant l'exemple d'un fonds ISR qui va choisir d'investir dans une entreprise qui réduit leur consommation de carbone, de gaz...etc. Elle va sélectionner des organisations ayant des critères respectant L' ESG. Toute en excluant celles controversés tels que le tabac...

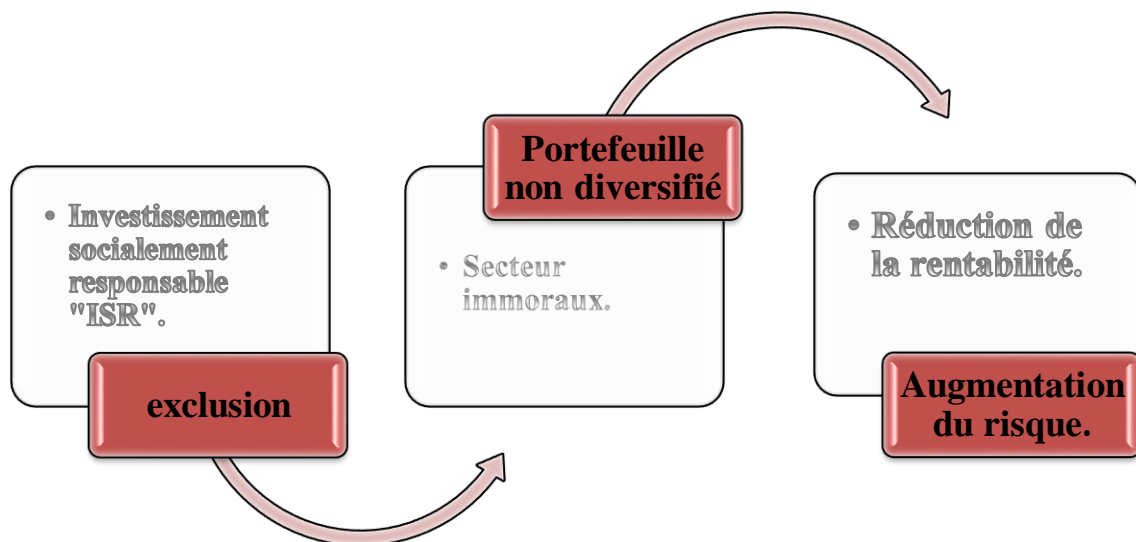
### 3.3.2. Théories expliquant la performance de l'investissement socialement responsable :

Sur la base des conclusions de 161 études théoriques. 40 d'entre elle implique une relation positive entre ISR/PF, contre 41 études négatives et 80 neutres. Ces résultats peuvent être justifiés à travers les théories suivant :

#### 3.3.2.1. La théorie moderne des choix de portefeuille :

Cette théorie est proposée en 1950 par William Sharpe, Harry Markourt et James Tobin. Elle est fondée sur le principe de diversification des portefeuilles (GUNTHER & MONJON, 2021, p. 12), ils expliquent que plus le portefeuille est diversifié plus le risque est faible est plus le rendement est grand. Par exemple, un investisseur avec un portefeuille d'actif riche, en cas de défaillance d'un placement, d'autres placements peuvent le couvrir ou compenser ce dernier, et donc cela peut éviter des pertes colossales. Par ailleurs, le recours à un placement socialement responsable est susceptible de réduire les secteurs immoraux, ce qui va limiter les choix d'investissement. Dans ce cas l'entreprise ou l'investisseur seras plus exposé au risque et moins rentable.

Figure 10: Schématisation de la théorie moderne du choix du portefeuille.



Source : Conception personnelle.

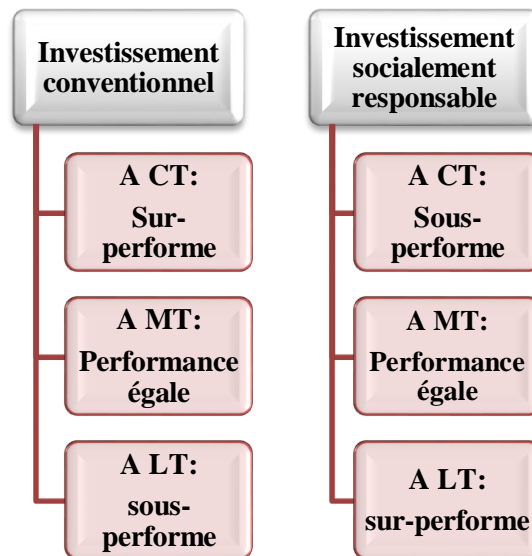
A travers cette figure nous pouvons comprendre qu'il existe une relation négative entre l'investissement socialement responsable et la performance financière. Selon ce courant de pensée un investissement socialement responsable est une perte d'opportunité

d'investissement dans d'autre secteur, ce qui réduit la diversification des portefeuilles et augmente le risque de perte.

### 3.3.2.2 Théorie de l'effet d'apprentissage :

Selon Bauer, Koedijk et Otten(2005), la relation entre l'ISR est la performance financière sont étroitement liée. En effet, ces théoriciens avancent qu'à court terme l'investissement socialement responsable sous-performe par rapport au conventionnel, cela est dû à plusieurs facteurs (Christopher & Jean-Laurent, 2012, p. 10). Notamment, par des coûts d'informations plus élevés, une expertise encours de développement en matière d'analyse ESG (environnementale, sociale et de gouvernance), ainsi qu'un marché encore relativement inefficace dans la valorisation des critères extra-financiers. Cependant, les tendances à moyen terme changent l'ISR réduit la marge de performance des investissements conventionnel et voir même à être égaux. Car, L'effet d'apprentissage suppose que les acteurs ISR, en accumulant de l'expérience et en améliorant leurs outils d'analyse, deviennent progressivement plus performants dans l'allocation des capitaux. En parallèle, le marché dans son ensemble commence à reconnaître et à intégrer les risques et opportunités liés aux facteurs ESG. Cette double évolution permet non seulement une réduction de l'écart de performance avec les portefeuilles conventionnels, mais potentiellement une surperformance à long terme.

Figure 11: Performance financière selon la théorie d'apprentissage



Source : Conception personnel.

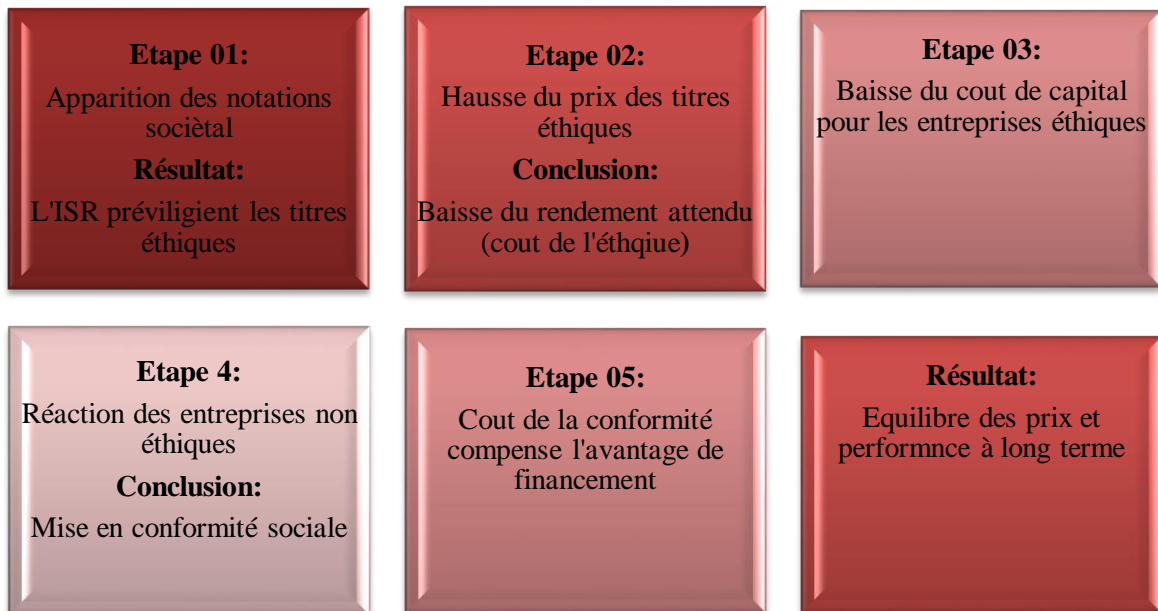
De cette figure, nous constatons que selon cette théorie il est plus propice d'investir dans un placement socialement responsable à long terme qu'il ne l'est dans des placements conventionnels.

### 3.3.2.3. Théorie du coût de l'éthique :

Le cadre théorique proposé par Dupré en 2009 est qu'une notation éthique (c'est attribuer des notes à des entreprises pour distinguer leur niveau de responsabilité sociale). Cette notation incitera les investisseurs SR à choisir les sociétés les mieux notées (les

entreprises éthiques). Ces choix engendreront une hausse du titre éthique suite à la hausse des actifs éthiques (GUNTHER & MONJON, 2021, p. 12). Cependant, cette augmentation aura une contrepartie pour les investisseurs qui va se traduire par la diminution du rendement futur de l'actif car on achète plus cher aujourd'hui pour des flux de revenus constants. Ainsi, les détenteurs de fonds éthique acceptent une rentabilité plus faible que les investisseurs conventionnels, c'est ce que l'on appelle le « coût de l'éthique » qui est une de sacrifices volontaires au profit des valeurs sociales, environnementales et de gouvernance. Ce qui va pousser les entreprises socialement responsable à lever leur fonds à un moindre coût sur les marchés financiers « une baisse de coût des capitaux propres ». Malgré cette avantage considérable pour ses dernières mais cela ne durera pas car les entreprises conventionnelles vont vite riposter en mettant en place des programmes de mises en conformité sociale.

**Figure 12: Différentes étapes de la théorie du cout de l'éthique**



**Source :** Conception personnelle

On peut donc conclure que l'entreprise éthique et non éthique affiche une performance similaire. D'une part, les ISR acceptent une demande plus faible. Et d'autre part, les entreprises non éthiques investissent pour devenir plus performant.

### Conclusion du chapitre 02 :

Ce deuxième chapitre a permis de poser les bases conceptuelles et analytiques nécessaires à la compréhension de la performance financière. La première section a rappelé que la performance financière, au-delà de la simple recherche de rentabilité, constitue un levier stratégique essentiel pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises. Elle se mesure non seulement par la création de valeur pour les actionnaires, mais aussi par la capacité de l'entreprise à gérer efficacement ses ressources économiques.

Dans la deuxième section, les indicateurs de performance financière ont été présentés comme des outils fondamentaux d'évaluation, regroupant des dimensions telles que la rentabilité (ROE, ROA), la solvabilité, la liquidité, la structure financière et l'EVA. Ces indicateurs permettent d'objectiver la santé financière d'une organisation, tout en éclairant ses décisions stratégiques.

Enfin, la troisième section a permis d'explorer une question de plus en plus centrale dans la recherche académique et dans la pratique managériale : la relation entre la RSE et la performance financière. Si, ce lien demeure parfois complexe et sujet à débats, de nombreuses études tendent à démontrer qu'une stratégie RSE bien intégrée peut, à moyen et long terme, favoriser une meilleure performance économique, en renforçant la réputation de l'entreprise et en fidélisant ses parties prenantes.

En somme, la performance financière ne peut plus être pensée de manière isolée. Elle s'inscrit désormais dans une vision plus globale et intégrée de la performance, où les enjeux sociaux, environnementaux et économiques se croisent et s'enrichissent mutuellement. Cette évolution ouvre la voie à un modèle d'entreprise plus responsable, sans pour autant sacrifier les impératifs financiers, bien au contraire.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les principaux résultats de notre étude empirique réalisée au sein de l'entreprise SOCOTHYD.

## **Chapitre 03 :**

L'impact de la RSE sur la performance  
financière de la SOCOTHYD

### **Introduction du chapitre 03 :**

Après avoir exploré les fondements théoriques de la RSE, ainsi que le cadre conceptuel de la performance financière, cette partie pratique vise à confronter ces apports théoriques aux apports empiriques. L'objectif principal est d'analyser à travers une étude de cas qualitative dans quelle mesure les pratiques de la responsabilité sociétale impactent-elles la performance financière de l'entreprise SOCOTHYD ? Ainsi que d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses suggérées.

Ce chapitre est divisé en trois sections, la première section montre la façon dont l'entreprise SOCOTHYD est organisée, la seconde aborde le concept de la RSE au sein de cette entreprise, et enfin la dernière section étudie l'impact de la responsabilité sociétale sur la performance financière de SOCOTHYD.

### Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil.

#### ✓ Méthodologie de l'enquête :

Dans le cadre de notre étude sur l'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la performance financière au sein de SOCOTHYD, nous avons adopté une méthodologie fondée sur des entretiens semi-directifs, sous une approche qualitative. Ce choix méthodologique repose sur l'objectif de recueillir des données à la fois structurées et approfondies, permettant d'analyser de manière rigoureuse les pratiques RSE de l'entreprise et sa performance financière. Les entretiens, menés à l'aide d'un guide préparé (voir Annexe N°1), ont été réalisés auprès de plusieurs responsables stratégiques de l'entreprise : directeur des ressources humaines, directeur des finances et de la comptabilité, directeur de la production, responsable sécurité, responsable Hygiène, sécurité et environnement (HSE) et contrôleur de gestion. Ces entretiens se sont déroulés sur une période de deux mois ( du 17mars au 16 mai), afin de garantir la disponibilité des interlocuteurs et d'approfondir les dimensions explorées. Le choix de la SOCOTHYD s'explique par sa position dominante sur le marché algérien et son engagement reconnu en matière de la RSE, notamment à travers l'adoption de la norme ISO 26000. Cette norme constitue un cadre de référence pertinent pour évaluer l'intégration des principes de responsabilité sociétale au sein d'une organisation. En analysant les actions concrètes de la SOCOTHYD, nous avons centré notre investigation sur trois axes clés : l'amélioration des conditions de travail, le respect de l'environnement et la gestion de la relation client. Ces axes ne sont pas seulement au cœur des préoccupations sociétales, ils représentent également des leviers potentiels de création de valeur pour l'entreprise.

En effet, l'un des enjeux majeurs de cette recherche est de comprendre dans quelle mesure les engagements RSE de la SOCOTHYD influence sa performance financière. L'étude s'inscrit ainsi dans une double logique : évaluer l'efficacité des actions RSE sur les plans social et environnemental, mais aussi examiner leur impact sur la rentabilité de l'entreprise, dans l'objectif de répondre à notre problématique et de tester nos hypothèses.

#### 1.1. Présentation de l'entreprise SOCOTHYD :

La SOCOTHYD est une entreprise publique économique (EPE) constitué en société par action (SPA), filiale du groupe industriel chemical specialities ACS SPA, elle a été créée par l'arrêté interministériel du 17 avril 1970 rendant exécutoire la délibération n°01 du 11 mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de TIZI-OUZOU. Elle est régie par le code de commerce, ses statuts et la législation en vigueur. Son capital social est de 1170 000 000 DA réparti en 11 700 actions de valeur nominale de 100 000 DA.

##### 1.1.1 Le siège social de la SOCOTHYD :

Le siège social de l'entreprise est sis à ISSER wilaya de Boumerdès, située à l'est de la capital sur l'axe Alger Tizi-Ouzou à 50KM d'Alger et à 45 KM de Tizi-Ouzou, elle est organisée en mon unité, selon les actes de propriété.

La superficie de l'entreprise est de  $85345m^2$ , comprenant deux sites :

## Chapitre 03 :L'impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD

**1<sup>er</sup> site** = Isser qui est spécialisé dans la production des produits de pansements (produits de cotons, de GAZE, bandes plâtrées, sparadraps et produits de filature élastique) avec une superficie de  $72885m^2$ .

La SOCOTHYD dispose d'espaces et de moyens de travail nécessaires pour assurer une qualité selon les exigences du marché.

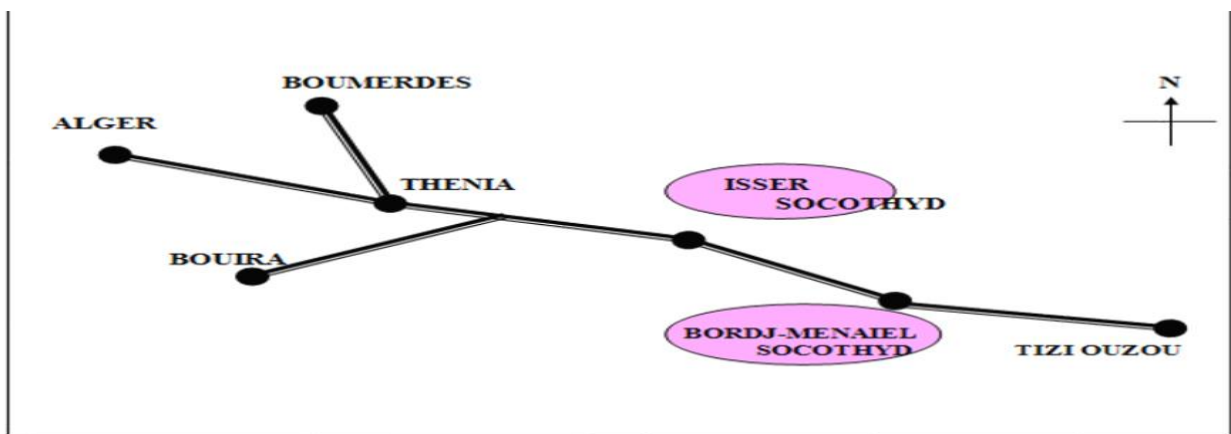
Ces locaux sont situés à ISSER, sont composés des :

- Ateliers de fabrication de coton, compresse, bande plâtrée ;
- Ateliers de fabrication de sparadrap, bandes de crêpes, bandes élastiques et bandes jersey ;
- Ateliers de maintenance ;
- Magasins de stockages de matières premières et emballages ;
- Bureaux de la direction générale et des structures administratives ;
- Laboratoire de contrôle de qualité.

**2<sup>ème</sup> site** : Bordj-Mnail, ce site est spécialisé dans les articles d'hygiène corporelles avec une superficie de  $12490m^2$ .

La superficie totale de l'entreprise est de  $25996m^2$ .

**Figure 13: Emplacement du siège social de la SOCOTHYD**



Source : Document interne de Socothyd.

### 1.1.2 Les clients de La SOCOTHYD :

Le portefeuille client de l'entreprise est composé comme suivant :

- ✚ Les centres hospitalo-universitaires (CHU).
- ✚ Les établissements hospitaliers spécialisés (EHS).
- ✚ La pharmacie centrale des hôpitaux (PCH).
- ✚ Les établissements publics de santé et de proximité (EPSP).
- ✚ Les établissements publics hospitaliers (EPH).
- ✚ Le secteur de santé militaire (MDN).
- ✚ Les établissements hospitaliers universitaires (EHU).
- ✚ Paramilitaires (protection civile, police...etc.)
- ✚ Entreprises publiques, pharmacies, les cliniques privées et détaillant.
- ✚ Les agences agréent.

**1.1.3. Les activité de l'entreprise :**

Les activités de cette entreprise sont la fabrication et la commercialisation des dispositifs médicaux, pharmaceutiques et d'hygiène corporelles. De manière plus détaillée les activités sont :

- + Traitement de coton et la GAZE.
- + Fabrication et commercialisation de produits pharmaceutique et article d'hygiène corporelle.
- + Commercialisation de gammes complémentaires.

Dans l'intérêt de satisfaire les besoins implicites et explicites de sa clientèle. SOCOTHYD a décidée de commercialiser d'autres produits pharmaceutiques tels que :

- + Bandes élastoplastes.
- + Couches et culotte adulte.

Ainsi, l'entreprise commercialise une nouvelle gamme de consommable médico-chirurgical, constituée :






- + Des articles de protection en non tissée (casques, tenues de blocs, calot, draps jetables, trousses de spécialités...etc.).
- + Des gants d'examen.
- + Des antiseptiques (Alcool chirurgical, Bétadine, eau oxygénée...).

**1.1.4. Les produits de la SOCOTHYD:**








La gamme de produits de la SOCOTHYD sont illustrés dans le tableau suivant :


**Tableau 11: Gammes de produits de la SOCOTHYD**

<b>PRODUITS DE COTON</b>	
COTON HYDRO. P/ 50 GRS ZZ	
COTON HYDRO. P/ 100 GRS ZZ	
COTON HYDRO. P/ 200 GRS RX	
COTON HYDRO. P/ 500 GRS RX	
COTON CARDE P/ 500 GRS RX	

TAMPON DENTAIRE N° 150	
TAMPON DENTAIRE N° 300	
<b>PRODUITS DE GAZE</b>	
GAZE HYDROPHILE 0.60 CM X 100 M	
BANDE DE GAZE HYDRO. 4 X 0.6	
BANDE DE GAZE HYDRO. 4 X 0.8	
BANDE DE GAZE HYDRO. 4 X 0.10	
BANDE DE GAZE HYDRO. 4 X 0.15	
BANDE DE GAZE HYDRO. 4 X 0.20	
<b>COMPRESSE PURIF. A 12 PLIS</b>	
COMP. PURIF B.10 5 X 5	
COMP. PURIF B.10 7.5 X 7.5	
COMP. PURIF B.10 10 X 10	
COMP. PURIF B.100 5 X 5	
COMP. PURIF B.100 7.5 X 7.5	
COMP. PURIF B.100 10 X 10	
<b>COMPRESSE STERIL. A 12 PLIS</b>	
COMP. STERIL B.10 5 X 5	
COMP. STERIL B.10 7.5 X 7.5	
COMP. STERIL B.10 10X 10	
COMP. STERIL B.100 5 X 5	
COMP. STERIL B.100 7.5 X 7.5	
COMP. STERIL B.100 10 X 10	
<b>BANDES ELASTIQUE</b>	

BANDES ELASTIQUE 4 X 0.10	
<b>ECHARPES</b>	
ECHARPES TOILE TRIANGULAIRES	
<b>COMPRESSES OCULAIRES</b>	
COMPRESSES OCULAIRES PURIFIEES B. 10	
COMPRESSES OCULAIRES STERILISEES B.10	
COMPRESSES OCULAIRES STERILISEES B.100	
<b>BANDES DE TOILE</b>	
BANDES DE TOILE 4 X 0.10	
BANDES DE TOILE 4 X 0.15	
BANDES DE TOILE 4 X 0.20	
<b>BANDE DE TAGEPS</b>	
BANDE DE TAGEPS 4 X 0.10	
BANDE DE TAGEPS 4 X 0.15	
BANDE DE TAGEPS 4 X 0.20	
<b>BANDES PLATREES</b>	
BANDES PLATREES 3M X 5CM	
BANDES PLATREES 3M X 10CM	
BANDES PLATREES 3M X 15CM	
BANDES PLATREES 3M X 20CM	
BANDES PLATREES 3M X 30CM	
<b>PRODUITS D'HYGIENES</b>	
COUCHES CULOTTES 2eme AGE VRAC	

COUCHES CULOTTES 3eme AGE VRAC	
COUCHES CULOTTES 1er AGE P.10	
COUCHES CULOTTES 2eme AGE P.10	
COUCHES CULOTTES 3eme AGE P.10	
<b>SPARADRAP</b>	
SPARADRAP PERFORE 5 X 18 CM	 
SPARADRAP PERFORE 4 X 18 CM	
SPARADRAP PERFORE 5 X 10 CM	
SPARADRAP PERFORE 5CM X 5M	
SPARADRAP NON PERFORE 5 X 5	
SPARADRAP NON PERFORE 5 X 10	
SPARADRAP NON PERFORE 4M X 18CM	
SPARADRAP NON PERFORE 5M X 18CM	
SPARADRAP MULTI-EXTENSIBLE 05 X 10	
SPARADRAP MULTI-EXTENSIBLE 10M X 10CM	
SPARADRAP MULTI-EXTENSIBLE 10M X 15CM	
SPARADRAP MULTI-EXTENSIBLE 15M X 10CM	
SPARADRAP MULTI-EXTENSIBLE 10 M X 5 CM	
SPARADRAP MULTI-EXTENSIBLE 10M X 20CM	
SPARADRAP MICROPORE 2 CM X 5M	
<b>BANDES JERSEY</b>	
BANDES JERSEY 5M X 5/7	
BANDES JERSEY 5M X 10/15	
BANDES JERSEY 5M X 20/25/30	

<b>BANDE ELASTIQUE ADHESIF</b>	
BANDE ELASTIQUE ADHESIF N° 10	
BANDE ELASTIQUE ADHESIF N° 15	
BANDE ELASTIQUE ADHESIF N° 20	

**Source :** Document interne de l'entreprise.

**1.1.5 Les équipements et matériaux de cette entreprise :**

La SOCOTHYD est dotée de l'ensemble des matériels et équipements pour la production et la manutention ;

- ✚ Équipement et Matériels de Mesure et Essais.
- ✚ Équipement de Production
- ✚ Équipement Informatiques.
- ✚ Matériel de Transport et de Manutention.

**1.1.6 Le positionnement de la SOCOTHYD sur le marché :**

Malgré la concurrence rude existante sur le marché Algérien en produits pharmaceutique, la SOCOTHYD a su se démontrer avec brillance, en effet elle détient environs 70% du marché ce qui la met dans une position monopolistique. Le tableau suivant précise les parts de marchés de quelques projets :

**Tableau 12: Parts de marché de quelques produits de la SOCOTHYD**

Produits	Année 2024	Premier 1 <sup>er</sup> semestre de 2025
<b>Coton</b>	72%	70%
<b>Gaze</b>	65%	70%
<b>Bande plâtrée</b>	63%	60%
<b>Sparadrap</b>	55%	55%
<b>Bande crêpé</b>	60%	60%

**Source :** Directeur des ressources humaines de la SOCOTHYD.

Les données du tableau montrent une répartition significative des parts de marché des différents produits commercialisés par l'entreprise. Le coton occupe une position dominante, avec une part de marché de 72% qui baisse légèrement au premier 1<sup>er</sup> semestre de 2025. La gaze connaît une amélioration, passant de 65% à 70%, indiquant un renforcement de sa position concurrentielle. En revanche, la bande plâtrée subit une légère baisse, passant de 63% à 60%, ce qui pourrait refléter une variation de la demande. Les sparadraps et la bande crêpée affichent quant à eux une stabilité avec des parts constantes à 55% et 60% respectivement. Dans l'ensemble, ces chiffres témoignent de la solidité de l'entreprise sur le marché algérien, avec plus de 50 % de parts de marché pour chacun de ses produits, ce qui traduit une position dominante et une bonne reconnaissance de ses produits.

### 1.1.7 Les certifications et les labels obtenus par SOCOTHYD :

L'entreprise SOCOTHYD a mis en place un système de management de qualité en 1999, ces certifications et labels sont :

**Norme ISO 19001/2015** : Qui est une norme de système de management est qualité elle a été obtenue en 2018, et renouvelée en 2021 (voir annexe 02).

**Norme ISO 14001/2015** : C'est une norme liée à l'environnement, tout de même obtenue en 2018 et renouvelée en 2022 (voir annexe 03).

**Norme ISO 13485/2016** : En 2022 la SOCOTHYD a eu le mérite de décrocher le label de certification en ISO 13485/2016 qui est une norme liée à la production et commercialisation des dispositifs médicaux et d'hygiène corporelle, d'où le passage d'un statut d'activité dans le « domaine parapharmaceutique » à celui de « pharmaceutique » (voir annexe 04).

### 1.1.7. Les objectifs de la SOCOTHYD :

Les objectifs de la SOCOTHYD sont centrés sur la production de produits de qualité, la satisfaction des besoins du marché, l'amélioration continue, le développement des ressources humaines et l'expansion sur le marché national et international. De manière plus détaillée cette entreprise vise à :

- ✚ **Couvrir le marché national et international** : Elle vise à renforcer sa position sur le marché national et à s'ouvrir à l'international, notamment en Afrique, en mettant en place une politique commerciale axée sur la qualité et la compétitivité des prix.
- ✚ **Satisfaire le marché national** : l'entreprise veille à satisfaire les besoins du marché national en offrant des produits de qualité, contribuant ainsi à la réduction des importations et à la promotion de la production locale.
- ✚ **Améliorer de manière continue la qualité** : La SOCOTHYD s'engage dans une démarche de qualité rigoureuse, ayant obtenues plusieurs certifications ISO (9001,13485, 14001) et le marquage CE sur ses produits stériles, témoignant de son engagement envers l'excellence et la satisfaction client.
- ✚ **Valoriser le capital humain** : L'entreprise vise à créer un climat de travail stable à ses employés, offrir des opportunités de formation, de stages et de développement professionnel, et même de travail.
- ✚ **Réduire la dépendance aux importations** : Sachant que l'entreprise en matière de coton dépend des fournisseurs indiens, cette dernière vise à réduire cela en renforçant l'offre local, visant à produire ses matières premières en Algérie.
- ✚ **Production et diversification de produits** : la SOCOTHYD se concentre sur la fabrication de produits tels que le coton hydrophile, la gaze, le sparadrap, la bande plâtrée, ainsi que des articles d'hygiène corporelle comme les couches pour bébés et les serviettes périodiques. Elle cherche à élargir sa gamme pour répondre aux besoins variés du marché.

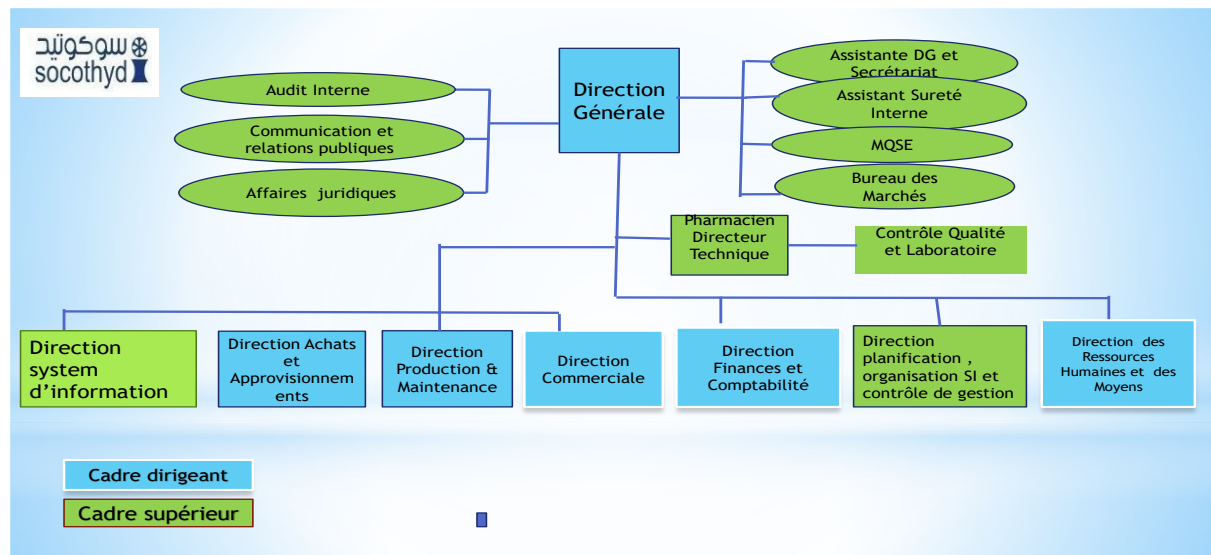
### 1.2. La structure organisationnelle de l'entreprise :

La SOCOTHYD est une entreprise SPA, ces décisions sont prises par le conseil d'administration à leurs tête un président directeur général. La direction générale de cette dernière est rattachée à sept directions secondaires, qui sont :

- ✚ Direction achats et approvisionnement.
- ✚ Direction production et maintenance.
- ✚ Direction commerciale.
- ✚ Direction finance et comptabilité.
- ✚ Direction de ressources humaines et moyennes.
- ✚ Communication et relations publiques.
- ✚ Direction système d'information

La structure organisationnelle de l'entreprise SOCOTHYD est récapitulée dans l'organigramme suivant :

**Figure 14: Organigramme de la SOCOTHYD**



Source : Document interne de l'entreprise.

#### 1.2.1. L'évolution de l'effectif de la SOCOTHYD :

L'effectif permanent de la SOCOTHYD s'élève à 523 salariés en fin juin 2024, il se décompose en 05 catégories socioprofessionnelles :

Tableau 13: Effectifs de la SOCOTHYD de 2022 à 2025

catégories	2022	2023	Juin 2024
Cadre dirigeant	03	06	05
Cadre sup	29	30	31
Cadre moyens	69	70	68
Maitrise	59	54	50
exécution	390	398	369
Total	550	552	523

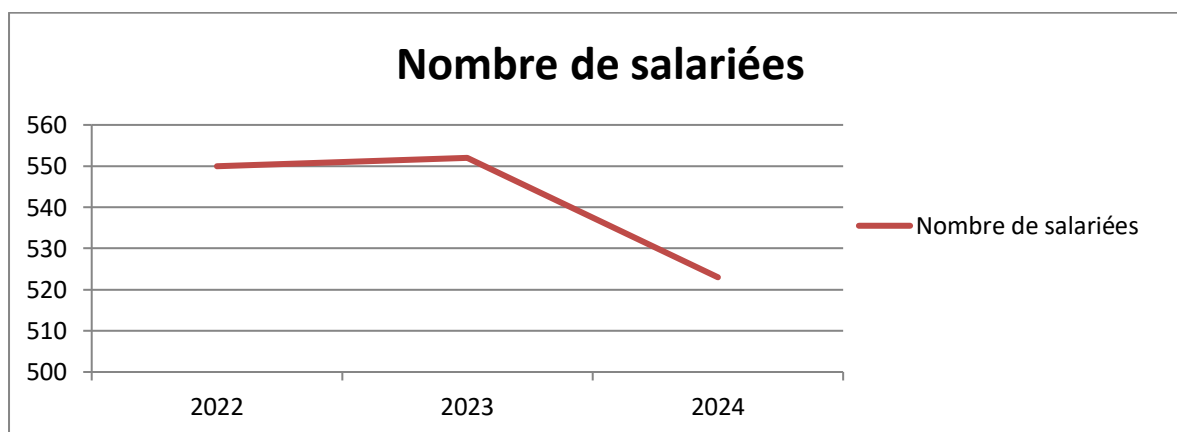
Source : document interne à l'entreprise.

On peut remarquer que de l'année 2022 à 2023 il y'a eu une légère augmentation de 0,36% en matière d'effectif salariale, par la suite (entre 2023 et 2024) une considérable diminution, soit de 5,25 %, est enregistrée.

### ✓ Les facteurs de la baisse de la masse salariale:

La cause de la baisse de la masse salariale de l'entreprise entre 2023 à 2024 est dû à l'accord collectif réalisée entre les représentants des travailleurs et l'entreprise, cet accord avait pour objet de donner des avantages aux salariées qui remplissent les conditions de retraite, ce qui a incité beaucoup d'entre eux à partir en retraite.

Figure 15: Evolution de la masse salariale de l'entreprise



Source : Conception personnelle à partir du tableau n °15.

### ✓ Présentation de la direction des ressources humaines :

La direction de ressources humaines et moyennes (DRHM) est une direction au sein la SOCOTHYD qui est responsable de la gestion de la capitale humaine. Ses principales fonctions incluent le recrutement, la formation, le développement des compétences, la gestion

## Chapitre 03 :L'impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD

des performances, les relations avec les employés, la gestion des salaires et des avantages sociaux, ainsi que le respect des lois du travail .La DRH joue un rôle clé dans la création d'un environnement de travail positif et productif au sein de la SOCOTHYD , et dans le soutien de la stratégie globale de l'entreprise.

### ✓ Les objectifs de la DRHM :

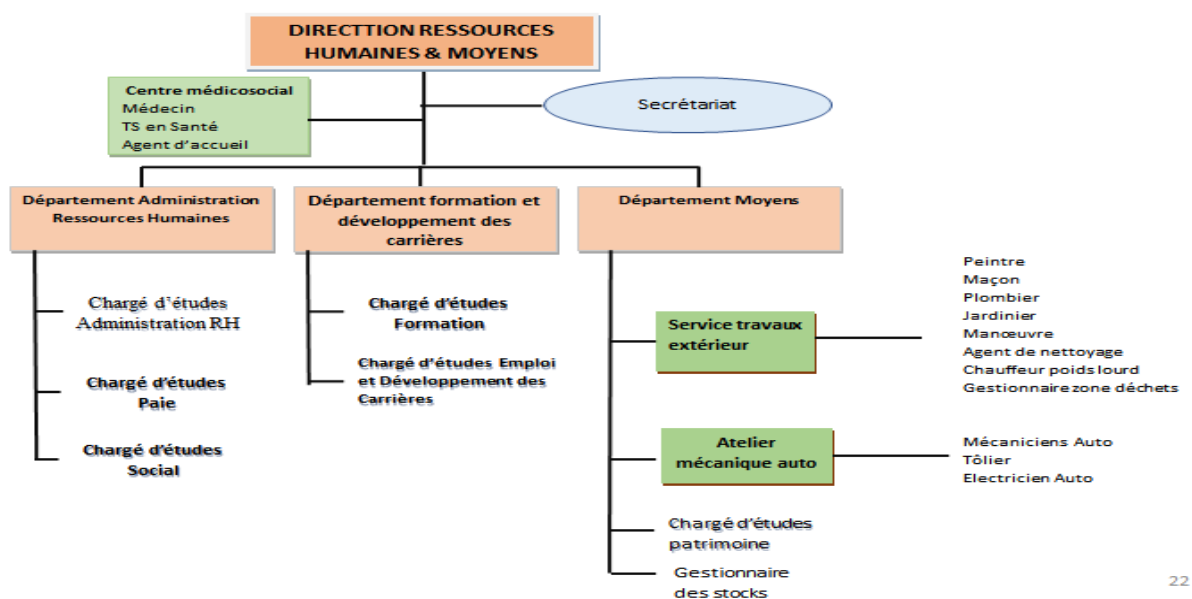
Nous avons résumé les objectifs de la direction des ressources humaines dans les points suivants :

- ✚ Mettre à disposition des compétences répondant aux critères requis pour assurer le fonctionnement des processus.
- ✚ Développer des compétences individuelles et collectives des travailleurs de l'entreprise.
- ✚ Améliorer la satisfaction au travail et assurer un climat social sain dans l'entreprise.
- ✚ Assurer le plein emploi.
- ✚ Assurer la surveillance médicale des salariés (visite d'embauche, visite périodique, visite de reprise travail, divers examens médicaux : bilans biologiques, radio.....etc.).
- ✚ Assurer l'entretien des infrastructures et leurs abords extérieurs ;
- ✚ Assurer la disponibilité des moyens de transport et de manutention ;
- ✚ Satisfaire les commandes des structures en fournitures de bureau et consommables ;
- ✚ Assurer le suivi des biens et du patrimoine de l'entreprise ;
- ✚ La gestion des équipements et des outils de travail (matériel, mobilier, outillage, outils, le signal étiquette extérieure et intérieures...).

### ✓ Organigramme de la direction ressources humaines :

L'organigramme de la SOCOTHYD se présente comme suit :

Figure 16: Organigramme de la direction des ressources humaines



Source : Document interne de l'entreprise

Notre stage a été encadré par la direction des ressources humaines sous la responsabilité du responsable de formation ainsi que du directeur des ressources humaines.

### **Section 02 : La responsabilité sociétale au sein de SOCOTHYD.**

Dans cette section, nous avons effectué des entretiens avec plusieurs cadres de la SOCOTHYD, dans le but de comprendre la perception de cette entreprise en matière de la RSE ainsi que sa mise en œuvre.

#### **2.1. Présentation de la RSE au sein de la SOCOTHYD :**

##### **2.1.1. Définition de la RSE selon quelques cadres de la SOCOTHYD :**

La première définition de la RSE a été donnée par le directeur des ressources humaines, selon lui: « *« La responsabilité sociétale de l'entreprise au sein de SOCOTHYD consiste à œuvrer pour l'amélioration des conditions de travail, à sensibiliser les collaborateurs, à instaurer un climat sain au sein de l'organisation, à garantir la sécurité des équipements, à améliorer la qualité des produits afin de satisfaire les clients et de protéger les consommateurs. Elle implique également le respect des législations et des normes, tant nationales qu'internationales».*

Et pour le responsable de sécurité : *«La SOCOTHYD accorde une importance primordiale à la Responsabilité Sociétale des Entreprises .Dans cette optique, l'entreprise place au cœur de sa démarche la prise en compte des attentes de ses travailleurs ainsi que de l'ensemble des parties prenantes ».*

##### **2.1.2 Facteur d'adoption de la stratégie RSE :**

L'entreprise a intégré la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans sa stratégie globale pour répondre à plusieurs enjeux à la fois réglementaires, sociaux, économiques et environnementaux. Cette démarche s'inscrit d'abord dans une volonté de conformité vis-à-vis des cadres législatifs et normatifs. En effet, en adoptant les principes de la RSE, l'entreprise veille à respecter les exigences des réglementations nationales ainsi que les standards internationaux (tels que les normes ISO 26000), ce qui renforce sa crédibilité auprès des autorités et de ses partenaires internationaux. Sur le plan interne, elle met un point d'honneur à garantir de bonnes conditions de travail à ses employés. Cela se traduit par l'amélioration continue des environnements de travail, le respect des droits fondamentaux des travailleurs, la prévention des risques professionnels, et la mise en place de politiques de santé et sécurité adaptées. Ces efforts visent à favoriser le bien-être des salariés, à renforcer leur motivation, et à améliorer la performance de l'entreprise. D'autre part, la RSE pour SOCOTHYD est une politique prometteuse en termes de gestion, car elle assure une transparence dans la gouvernance, la réduction de la marge discrétionnaire entre actionnaire et employés, ainsi que la participation des parties prenantes dans la gestion de l'entreprise.

La qualité des produits et des services constitue également un pilier majeur de la politique RSE de SOCOTHYD. L'entreprise cherche en permanence à améliorer ses processus de production afin de garantir des produits sûrs, efficaces et conformes aux attentes des clients. Cette exigence de qualité vise à fidéliser la clientèle, à renforcer la confiance dans

la marque, et à se démarquer de la concurrence sur le marché national et international. En outre, elle valorise le dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse de ses employés, de ses fournisseurs, de ses clients, ou des institutions locales. Ce dialogue permet de construire des relations de confiance, de prévenir les conflits, et de prendre en compte les attentes et les besoins de chacun dans la prise de décision.

Son engagement sociétal se manifeste également à travers des actions concrètes en faveur de la jeunesse et de l'insertion professionnelle. L'entreprise participe activement à la lutte contre le chômage des jeunes, un phénomène particulièrement préoccupant en Algérie ces dernières années, en créant des opportunités de recrutement dans différentes spécialités. Elle contribue ainsi à la réduction des inégalités sociales et à la lutte contre les fléaux sociaux tels que la marginalisation ou la fuite de cerveaux. De plus, elle met en place des programmes de stages et de formations à destination des étudiants et jeunes diplômés. Ces initiatives visent à renforcer leur employabilité en leur offrant une première expérience professionnelle significative, à développer leurs compétences techniques et à les préparer à intégrer le marché du travail dans de meilleures conditions. Ces actions traduisent la volonté de l'entreprise d'être un acteur engagé dans le développement économique et social du pays. Sans oublier les efforts consacrés à la protection de l'environnement, notamment par sa gestion de déchet, réduction de consommation de l'eau, d'électricité...Etc.

En résumé, la mise en œuvre de la RSE chez SOCOTHYD est motivée par un ensemble de facteurs complémentaires : le respect des normes, l'amélioration des conditions de travail, la qualité des produits, la transparence envers les parties prenantes, et l'investissement dans la société civile, notamment à travers l'insertion des jeunes. Cette approche globale permet à l'entreprise de renforcer sa performance tout en contribuant positivement au développement durable.

### 2.1.3. Implantation des normes ISO 26000 et objectives de la RSE :

La norme ISO 26000 est une norme non certifiée, cette entreprise depuis sa création a été socialement responsable en dehors des objectifs financiers et concurrentiels, la SOCOTHYD a veillé depuis toujours à l'amélioration de la société, mais de manière officielle l'ISO 26000 a été implanté durant le projet RS-MENA c'est-à-dire en 2013.

Les objectifs de la mise en place d'une politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), ainsi que de l'application d'une norme RSE (comme l'ISO 26000), sont multiples :

- ✚ Écouter et satisfaire les exigences de toutes les parties prenantes : présent sur l'article 05 de la norme ISO 26000, il est important de dialoguer avec ses parties prenantes pour détecter leurs besoins et les satisfaire.
- ✚ Assurer la santé, la sécurité de son personnel, ainsi qu'améliorer l'atmosphère de travail.
- ✚ Garantir la qualité de ses produits.
- ✚ Respecter l'environnement et la préserver.
- ✚ Améliorer l'image de l'entreprise, en augmentant la satisfaction des clients.

✚ Assurer la disponibilité et la fiabilité des informations.

### 2.1.4 Traitement des sept (07) questions de la norme ISO 26000 :

L'entreprise SOCOTHYD veille à améliorer sa performance sociale, et cela en ouvrant en matière de RSE :

#### A. Gouvernance :

En matière de gouvernance, la SOCOTHYD s'efforce de renforcer la qualité de la relation avec l'ensemble de ses parties prenantes. À ce titre, un représentant du Comité de Participation (CP) siège au conseil d'administration afin d'assurer la représentation des salariés. Ce comité joue un rôle actif dans les décisions stratégiques de l'entreprise, témoignant ainsi de la volonté de SOCOTHYD d'impliquer ses employés dans la vie de l'entreprise et de reconnaître pleinement leur contribution.

#### B. Droits de l'homme :

La SOCOTHYD s'engage activement en faveur du respect des droits de l'homme au sein de l'entreprise. Elle veille notamment à garantir l'égalité de traitement et de rémunération entre les femmes et les hommes. Dans une logique d'inclusion, un pourcentage de postes est également réservé aux personnes en situation de handicap, afin de leur offrir des opportunités professionnelles équitables. Par ailleurs, l'entreprise respecte les droits sociaux de ses salariés en leur assurant un droit aux congés fixé à 2,5 jours par mois, soit l'équivalent d'un mois de congé par an.

#### C. Relation et conditions de travail :

La SOCOTHYD accorde une attention particulière à l'amélioration continue des conditions de travail. Dans cette perspective, l'entreprise réalise tous les deux ans des enquêtes de satisfaction afin d'évaluer les attentes et le bien-être de ses salariés, et d'identifier les axes d'amélioration. Des journées de sensibilisation sont également organisées, au cours desquelles les employés sont formés aux gestes de premiers secours. Par ailleurs, des mesures strictes en matière de santé et de sécurité au travail sont mises en place, accompagnées de consignes précises à respecter, telles que détaillées dans (l'annexe 05).

#### D. Environnement :

L'entreprise SOCOTHYD s'engage dans le respect de l'environnement à travers la mise en œuvre d'une politique QSE (Qualité, Sécurité, Environnement). Cette démarche vise notamment à optimiser la gestion des déchets et à réduire la consommation énergétique, en cohérence avec ses objectifs de développement durable (voir annexe 05).

#### E. Loyauté des pratiques :

Dans un souci de loyauté et d'éthique, la SOCOTHYD veille à garantir la fiabilité et la transparence des informations échangées, en particulier avec ses parties prenantes. L'entreprise s'attache également à respecter les principes de concurrence loyale, assurant également la traçabilité de ses transactions et en maîtrisant rigoureusement ses procédures d'achat.

#### F. Questions relatives aux consommateurs :

La protection du consommateur constitue l'une des priorités de l'entreprise. Elle s'efforce en permanence d'améliorer la satisfaction de ses clients en anticipant et en maîtrisant les risques liés à la qualité, la sécurité et l'environnement (QSE). Elle veille également au respect des normes sanitaires applicables à ses produits et services. Des

enquêtes de satisfaction sont régulièrement menées afin de recueillir l'avis des consommateurs, et un dispositif est mis en place pour assurer le traitement efficace de leurs réclamations.

### **G. Développement local :**

La SOCOTHYD s'inscrit activement dans une démarche de développement local. Elle contribue à la dynamisation de son territoire à travers la création d'emplois, l'octroi de dons à des associations et à des personnes dans le besoin, ainsi que par l'encadrement de stagiaires et d'apprentis dans le cadre de leur formation professionnelle...etc.

#### **2.1.5. Projets concrets en termes de RSE qui ont eu un impact positif sur l'entreprise :**

L'entreprise a eu quelques initiatives qui ont impacté l'entreprise, qui sont :  
L'installation de caméras de surveillance : Cette mesure vise à renforcer la sécurité des clients, notamment en soirée, période durant laquelle de nombreux clients viennent retirer de la marchandise. Elle a contribué à accroître la confiance des clients envers l'entreprise, tout en améliorant leur sentiment de sécurité et leur satisfaction.

Dans le cadre de ses actions citoyennes, la SOCOTHYD a accueilli au sein de ses locaux des fourgons mobiles de collecte de sang en partenariat avec un établissement hospitalier. Cette initiative solidaire a suscité une forte mobilisation en interne, la majorité des employés ayant volontairement participé à cette opération en donnant leur sang. Cette action témoigne de l'engagement de l'entreprise en faveur de la santé publique et de la solidarité sociale.

En 2023, face à un climat de travail particulièrement tendu, la SOCOTHYD a mis en place une série d'initiatives visant à restaurer un environnement professionnel sain et collaboratif. Parmi les principales mesures adoptées figurent la réorganisation des méthodes de travail, ainsi que l'instauration de directives claires en matière de respect mutuel, de communication professionnelle et de comportement éthique. Ces actions ont permis d'apaiser les tensions, d'améliorer significativement l'ambiance au sein des équipes, et ont contribué à une hausse notable de la motivation et de la productivité des salariés.

#### **2.1.6. Gestion de l'efficacité des initiatives RSE :**

La SOCOTHYD gère ses actions à travers divers indicateurs tels que :

La part de marché est un indicateur indirect de mesure des actions de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), dans la mesure où elle reflète l'adhésion des consommateurs et des parties prenantes aux valeurs et aux pratiques responsables mises en œuvre par la SOCOTHYD. On peut remarquer que cette entreprise occupe un quasi-monopole sur le marché algérienne ce qui reflète la confiance des clients sur ses produit.

La productivité est aussi un indicateur de la RSE au sein de l'entreprise, car les pratiques responsables peuvent avoir un impact direct sur l'efficacité des processus de production. En effet, des initiatives telles que l'amélioration des conditions de travail, l'investissement dans la formation et la santé des employés, ainsi que la mise en place de

politiques environnementales (réduction des déchets, optimisation de la consommation énergétique), peuvent conduire à une augmentation de la productivité. Des employés mieux formés et plus motivés, ainsi qu'une gestion plus efficace des ressources naturelles, permettent à l'entreprise de produire davantage avec moins de ressources.

Le troisième indicateur qu'utilise la SOCOTHYD est la satisfaction client car elle reflète directement l'impact des pratiques responsables d'une entreprise sur l'expérience et le bien-être de ses consommateurs. Afin de mesurer la satisfaction l'entreprise prévoit chaque année une enquête de satisfaction pour ses clients.

### 2.2. Pratique RSE au sein de la SOCOTHYD :

Dans le but de comprendre la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au sein de la SOCOTHYD, nous avons examiné les principaux axes sur lesquels repose cette démarche, notamment les dimensions relatives aux conditions de travail, à l'environnement et à la satisfaction client. Dans cette perspective, nous avons mené des entretiens avec plusieurs responsables de l'entreprise, tels que le responsable de la production, le directeur des ressources humaines, ainsi que le responsable sécurité et HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement).

#### 2.2.1 Axe travail :

Afin d'approfondir notre compréhension de l'axe relatif aux conditions de travail au sein de la SOCOTHYD, nous avons adressé nos questions au Directeur des Ressources Humaines ainsi qu'au Responsable de la formation.

##### 2.2.1.1 Amélioration des conditions de travail :

Le bien-être des employés au sein de notre entreprise est parmi ses préoccupations majeures, pour cela elle prévoit divers actions tels que :

✚ **Équipements de protection individuelle (EPI) :** Dans le but de protéger ses travailleurs l'entreprise fournis des équipements adaptés aux risques tels que les risques électriques, chimiques...etc. Ainsi à chaque entrée de nouveaux employés elle leurs offre un livret d'accueil qui explique les conduites à tenir pour éviter l'accident et en cas d'accident. (voir annexe 05).

Elle exige aussi la protection de ses travailleurs dans ses ateliers, par exemple dans la salle blanche (atelier de production des compresseurs) elle exige une température ambiante, avec un bon niveau d'humidité. A cet atelier des indications strictes en termes d'aération.

En 2023, le taux de fréquence des accidents de travail a atteint 16.79% qui est un objectif non atteint, cependant leur gravité a atteint un taux de 0.79% soit un objectif atteint. Suite à ses résultats la SOCOTHYD, a tenue à améliorer ses résultats. En effet, en 2024, elle a connu une amélioration du taux de fréquence des accidents qui est passée à 11.74%, et le taux de leurs gravités à 0.19%, les objectifs sont donc atteints.

✚ **Formation continu :** La SOCOTHYD offre à ses employés des formations en sécurité et en premier secours, comme elle offre aussi dans un but d'épanouissement des formations en langues étrangères (français, anglais...).

## Chapitre 03 :L'impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD

En 2023, toutes les actions de formation ont été jugées efficaces soit un taux d'efficacité de 100%. Quant aux formations opérationnelles, sur les 42 actions, il y a eu 27 actions opérationnelles, soit un pourcentage de 65%. Dans ce cas tous les objectifs de formations atteints.

En 2024, l'entreprise a aussi atteint ses objectifs en matière de formations soit un taux de 100%. Elle a tout de même mené 48 actions de formations, 31 d'entre elles ont été opérationnelles.

Toujours en termes de formation, en 2023 la SOCOTHYD a prévu la participation de 353 personnes, mais seul 189 personnes ont participé. L'objectif de l'entreprise n'est pas atteint.

On peut donc apercevoir que la qualité de formation des salariés au sein de cette entreprise est qualitative ce qui explique le bon rendement de cette dernière.

✚ **Enquête de satisfaction des salariés :** l'enquête de satisfaction des salariés est un outil qui permet de satisfaire le bien-être au travail, identifier les axes d'amélioration et renforcer l'engagement des employés.

Au sein de cette entreprise une enquête de satisfaction est réalisée chaque deux ans, la dernière remonte à 2022. Dans la même année elle a établi un échantillon qui lui permettra de généraliser les résultats à l'ensemble de la population.

La direction de ressources humaines et moyennes a recueilli 110 réponses sur les 110 questionnaires distribués soit un taux de réponse de 100%.

### ✓ **Déroulement de l'enquête :**

- Pour réussir l'enquête de satisfaction des salariées, l'entreprise est passée par cinq étapes qui sont les suivantes :
- Elaboration d'un plan de l'échantillon et sa validation auprès de la direction générale.
- La diffusion et l'enquête auprès des responsables de structures.
- Traitement et analyse des résultats obtenus.
- L'élaboration d'un rapport de l'enquête satisfaction des salariés.
- La diffusion du rapport de l'enquête.

Ci-dessous un tableau récapitulatif de l'échantillon utilisé par l'organisation

**Tableau 14: Echantillons d'enquête de satisfaction de salariés de la SOCOTHYD**

Structures	Catégorie socioprofessionnelles				Total
	Cadre supérieur	Cadre moyen	Maitrise	exécution	
Direction production	01	06	06	59	72
Direction commerciale	01	02	01	04	08
Direction approvisionnement	01	02	01	04	08
Directions de ressources humaines et moyennes	02	02	02	05	11
Direction des finances et comptabilité	00	01	01	03	05
Service sécurité	00	01	01	03	05
<b>Total</b>	06	15	12	77	100

Source : Document interne de l'entreprise.

## Chapitre 03 :L'impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD

A travers cette enquête, nous avons déduit un taux de satisfaction globale très bon qui est de 85%.

Les indicateurs en accord ont eu les proportions les plus élevées dans toutes les sections et pour toutes les rubriques avec 85% sur le total des réponses, contre 15% des réponses pour les indicateurs en désaccord.

### 2.2.1.2. Mesure de l'atteinte des objectifs en termes de turnover, de masses salariales et de mobilité interne :

La masse salariale représente le total des rémunérations brutes versées par une entreprise à ses salariés sur une période donnée. En 2022 la masse salariale est de l'ordre de 562348629.29 DA, pour évoluer ensuite de 1% en 2023 soit 568446926.333DA. L'augmentation de ce dernier est considérée comme un investissement du capital humain, en cohérence avec les principes RSE, notamment sur le plan social. Elle reflète une évolution d'une politique salariale équitable, une reconnaissance des efforts des salariées et une volonté d'améliorer leur bien-être, ce qui contribue à renforcer l'image de l'entreprise en tant qu'acteur socialement responsable.

Le turnover (taux de rotation du personnel) mesure la fréquence à laquelle les employés quittent l'entreprise et sont remplacés par de nouveaux.

La mobilité interne désigne le changement de poste ou de fonction d'un employé au sein de la même entreprise.

Le tableau ci-dessous indique l'atteinte d'objectifs en termes de turnover et de mobilité interne :

**Tableau 15: Evolution du turnover et de la mobilité interne dans l'entreprise**

Indicateurs	2023	Atteinte de l'objectif (Oui ou non).	2024	Atteinte de l'objectif (Oui ou non).	Commentaire
Turnover	4.71%	Oui	3.15%	Oui	On peut voir qu'il y a une baisse du turnover de 1.56%. Cela reflète une progression de la stabilité de l'effectif au sein de l'organisation et une politique RH efficace.
Mobilité interne	5.07%	Non	3.06%	Oui	On constate une baisse de 1.99% de la mobilité interne, cela renvoie à une réduction des mouvements du personnel.

Source : Conception personnelle à l'aide des informations recueillies au sein de l'entreprise.

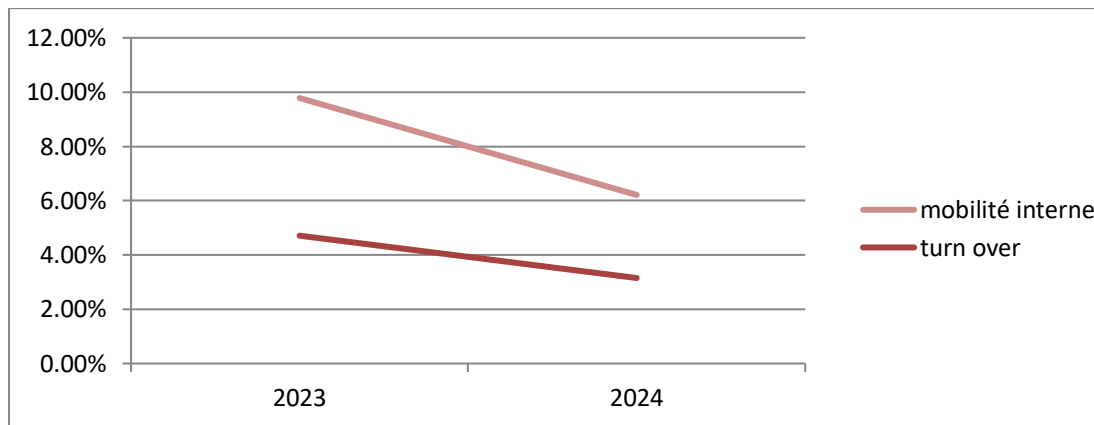
### 2.2.1.3. L'impact de ses résultats sur la politique de la responsabilité sociétale :

Ces résultats impactent la RSE. Une baisse du turnover au sein de la SOCOTHYD est perçue comme étant un signe favorable en matière de responsabilité sociétal. Elle est traduite par une nette amélioration des conditions de travail, une plus grande satisfaction des employés ainsi qu'une politique de gestion des ressources humaines plus stable. Ce qui favorise la rétention des talents, réduit les coûts liée au recrutement et à la formation, et contribue à la construction d'une culture d'entreprise forte.

Quant à la diminution de la mobilité interne, elle reflète une certaine stabilité qui témoigne d'un engagement envers le bien être des collaborateurs, d'une volonté de construire des parcours professionnels durable, et d'une gestion responsable de capital humain.

Le graphe ci-dessous nous montre l'évolution du turnover et de la mobilité interne :

**Figure 17: Evolution du turnover et de la mobilité interne de la SOCOTHYD**



Source : Conception personnelle à travers les données du DRH.

### 2.2.1.4. Les objectifs de la SOCOTHYD en termes de recrutement :

La SOCOTHYD veille à recruter des personnes dont les valeurs lui correspondent en matière d'éthique, d'environnement et de justice sociale. En adoptant des pratiques de recrutement équitables et transparentes, comme la lutte contre la discrimination ou la promotion de la diversité. En 2023, elle a recruté 14 agents dont 12 agents sont retenues sont objectif est donc atteint. En 2024, elle a recruté deux cadres supérieures qui représentent un pourcentage de 100% soit un objectif atteint.

### 2.2.1.5. L'impact des conditions de travail sur la RSE :

De bonnes conditions de travail reflète une politique RSE rigoureuse, lorsque la SOCOTHYD met en place des mesures visant à améliorer le bien-être au travail, telles que la prévention des risques professionnelles, la promotion de l'égalité, ou encore sa crédibilité en tant qu'employeur responsable. Une bonne atmosphère, favorise également la fidélisation des salariés et l'augmentation de la productivité, ce qui contribue à la performance de l'entreprise tout en respectant les principes de l'éthique. Ainsi, à travers l'amélioration continue des conditions de travail, SOCOTHYD traduit concrètement ses engagements RSE et répond aux attentes de ses parties prenantes.

### **2.2.2. Axe environnement :**

L'engagement de la SOCOTHYD en matière d'environnement s'inscrit pleinement dans ses démarches de responsabilité sociétale des entreprises. Consciente de l'impact de ses activités sur l'écosystème, l'entreprise met en œuvre des actions concrètes pour limiter son empreinte environnementale. Dans cette partie, nous avons sollicité le responsable sécurité qui été précédemment le responsable de l'hygiène, sécurité et environnement (HSE). Et ce dans le but de répondre à nos interrogations.

#### **2.2.2.1 Les principes et valeurs environnementaux que la SOCOTHYD adopte :**

L'entreprise a adopté une approche proactive en matière de RSE, en intégrant des pratiques durable. Cette démarche s'appuie sur des normes internationales telles que l'ISO 14001, qui encadrent la gestion des ressources environnementales. La valeur fondamentale de cette organisation est le respect de l'environnement, illustrée par son engagement à réduire son impact écologique. C'est pour cela que la direction générale a défini une politique Qualité, Sécurité et Environnement dans sa stratégie.

Pour être adéquate avec ses valeurs elle a engagé des nombreuses actions, parmi ses actions la disposition d'une extraction dans son atelier de bande plâtrée, liée à une centrale de chlorure de méthylène, elle absorbe environs 60% de ce produit chimique considéré lourds pour l'oxygène pour être ensuite réutiliser. Cela diminue la production des déchets chimiques et est bénéfique pour la protection de l'environnement.

#### **2.2.2.2. Optimisation des ressources de la SOCOTHYD :**

De nos jours, tandis que beaucoup d'entreprise ne font pas attention à la planète et à toutes les répercussions que peut avoir cette ignorance sur le monde entier, tel que le réchauffement climatique, feu de forêts...etc. La SOCOTHYD entreprise citoyenne, ceci représente pour elle un objectif majeur. Les actions prises par cette dernière peuvent en témoigner.

Ces actes sont traduits par des instructions en termes de consommation d'électricité, à chaque sortie de bureau, d'une salle de réunion ou autre il faut impérativement éteindre les lumières, les ordinateurs, les imprimantes...etc. (voir annexe 05).

Et pour la gestion de l'eau, toute fuite doit être réparé sur le champ pour éviter rupture d'activité ou gaspillage d'eau, après utilisation du robinet le salarié doit impérativement s'assurer qu'il est fermé. Pour mieux gérer sa consommation d'eaux, la SOCOTHYD dispose de forages intérieur et extérieur, d'un château d'eau alimenté par ses forages, il dispose de 15 marches, en cas de réduction du niveau d'eau à trois (03) marches, l'entreprise doit immédiatement arrêter son activité temporairement, pour préserver l'eau en cas d'incendies.

#### **2.2.2.3 La gestion des déchets de l'entreprise :**

La SOCOTHYD met en œuvre des pratiques de gestion des déchets conforme aux normes environnementales. Pour cette entreprise leur gestion consiste en la collecte, au tri, transport, stockage, valorisation et élimination des déchets. Elle les classe en déchets valorisés qui sont dédié à la vente, papiers et cartons, plastiques, déchets de production, huiles usagés,

déchets et toners et cartouche d'impression, pneus hors charge, batteries, chiffons souillés...etc. (voir annexe 05).

### **2.2.2.4 La quantification des émissions de gaz provenant des chaudières, des procédés...etc :**

Pour assurer que le gaz émis par les chaudières et toute autre machine de production ne soit pas néfaste pour l'environnement. La SOCOTHYD quantifie selon la réglementation ses émissions. Tous les rejets de ses instruments sont appelé COV « composite volatil organique » qui sont des substances dangereuse, elles sont quantifié par des appareils spéciales ou l'entreprise ne doit pas dépasser la norme imposé.

L'entreprise mesure aussi l'intensité lumineuse, par un lux mètre, cette appareil indique si la lumière est trop basse elle doit être augmenté, si elle est très intense elle doit diminuer. L'entreprise mesure aussi le bruit par un sonomètre, d'après les normes et réglementations celui-ci ne doit pas être supérieur à 85 décibels.

### **2.2.3. Axe client :**

Parmi les objectifs de toute entreprise figure en tête la satisfaction client, pour comprendre mieux le comportement de la SOCOTHYD vis-à-vis de sa clientèle nous avons posé quelques questions au responsable de l'entreprises, leurs réponses sont les suivantes :

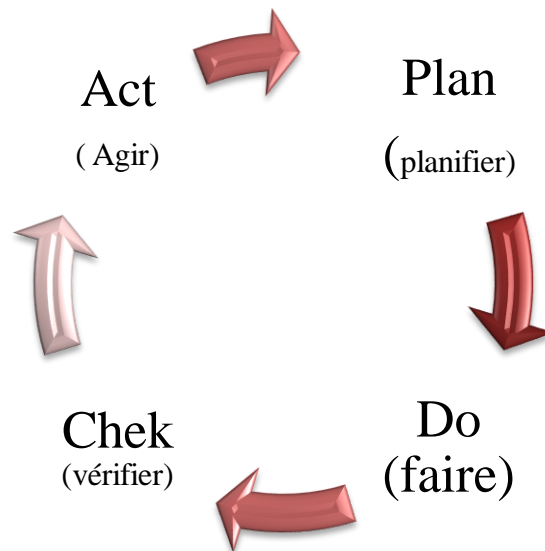
#### **2.2.3.1. Amélioration de la qualité des produits :**

La satisfaction de la clientèle est un pilier de la RSE, c'est dans cette optique que l'entreprise déploie des moyens colossaux en vue de satisfaire sa clientèle. Pour cela elle a installé une politique qualité visant à améliorer ses produits, qui est un critère majeure pour satisfaire les consommateurs. De ce faite, elle a été certifiée en 2015 de l'ISO 9001 qui est une norme de management de la qualité.

Pour améliorer sa qualité elle se base sur le plan PDCA (Plan Do Check Act), cet outil est utilisé par la SOCOTHYD pour gérer sa qualité. Il est composé de quatre (04) étapes et il est exécuter par un laboratoire de control de qualité.

D'abord, le laboratoire de contrôle de qualité identifie s'il existe un problème, ou une opportunité d'amélioration. Elle définit des objectifs clairs en accord avec la norme ISO 9001, cela inclut la planification du processus interne à améliorer, tels que la production, la gestion des fournisseurs et le contrôle qualité. Ensuite viens la phase Do « Faire » il consiste à appliquer le plan élaboré afin de tester les solutions envisagés. De plus, elle contrôle l'efficacité de l'action envisagée en utilisant l'audit interne et des revues du système de management de la qualité. Ces vérifications permettent d'identifier les écarts par rapport aux objectifs et de déterminer les causes éventuelles de non conformités par exemple si la matière première est pas qualitative elle fait un retour pour éviter tout gaspillage. Et vers la fin, elle agit en fonction des résultats de la phase de vérification. Elle prend soit des mesures préventives ou bien correctifs pour ajuster son processus. En cas de conformité, le laboratoire n'appontera aucun changement de qualité, mais en cas de non-conformité, des actions correctives seront mises en place pour améliorer ceci.

**Figure 18: Roue de Deming**



**Source :** Responsable sécurité de la SOCOTHYD.

Cette approche permet à l'entreprise de maintenir un système management de qualité rigoureux, attractant ainsi les clients, augmentant leur confiance et fidélité, et renforçant sa compétitivité sur le marché.

**Tableau 16: Tableau informatif des détails de la qualité des produits**

Critères	Exercice 2018	2020	2021	2022	2023	Evolution (points)
Le délai de réception des produits SOCOTHYD	85.85%	95.10%	85.92%	92.33%	70%	-22.33%
L'efficacité et rapidité du traitement des réclamations	89.47%	91.66%	89.23%	92.99%	81%	-11.99%
La qualité des produits SOCOTHYD	97.28%	98.37%	97.69%	95.23%	93%	-2.23%
La disponibilité des produits SOCOTHYD	/	94.55%	87.26%	96.34%	62%	-34.34%
Les prix des produits SOCOTHYD	82.88%	91.2%	86.45%	96.34%	92%	-4.34%
L'emballage des produits SOCOTHYD	91.78%	88.48%	92.75%	98.78%	93%	-5.78%

**Source :** Document interne de la SOCOTHYD.

Nous constatons qu'on 2023 l'entreprise a subis de forte chute dans les indicateurs ci-dessus, le délais de réception des produits a chuté de 22.33% par rapport aux années précédentes, l'efficacité et rapidité de traitement des réclamations de 11.99%, les qualité des produits a de même baissée de 2.23%, pareil pour la disponibilité des produits qui as régressé

## Chapitre 03 :L'impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD

de 34.34%, Quant au prix il a enregistré une baisse de 4.34% des points et l'emballage de 5.78%.

- **la cause de la baisse des résultats précédents :**

La baisse de ses résultats est causé par les ruptures fréquentes des produits durant l'année 2023, une année pleine de rebondissement avec la guerre du moyen orient qui a causé des problèmes sur la chaine d'approvisionnement, ce qui as eu un impact considérable notamment sur la qualité des produits.

### 2.2.3.2 Mesure de la satisfaction de la clientèle de l'entreprise :

L'entreprise mesure sa satisfaction client à travers des enquêtes de satisfaction clients, et le nombre de réclamations. Le tableau ci-dessous nous indique les pourcentages de la satisfaction des clients :

**Tableau 17: Satisfaction et communications des clients**

Critères	2018	2020	2021	2022	2023	Evolution (points)
Satisfaction globale	89.73%	94.74%	91.72%	94.59%	85%	- 9.59
Accessibilité téléphonique	89.83%	97.10%	95.76%	97.08%	93%	- 4.08
La disponibilité et l'écoute du personnel SOCOTHYD	96.32%	98.28%	94.64%	95.98%	96%	- 0.02

Source : Document interne de la SOCOTHYD.

Nous pouvant remarquer à travers ce tableau que la satisfaction globale de la clientèle a nettement diminué en 2023 par rapport aux autres années. On peut s'apercevoir que le taux d'insatisfaction est de 15% cela est expliquée par les ruptures fréquentes des produits durant tout l'exercice 2023, ce qui a causé le retard de livraison pour non disponibilité de certains produits (jersey, crêpes, bandes plâtrées et produits stériles...).

Les principes sur lesquels la SOCOTHYD repose sont la satisfaction et l'écoute de ses parties prenantes, et cela est témoigné par le tableau au-dessus ou on remarque que la disponibilité de l'écoute du personnel SOCOTHYD ces dernières années enregistre des résultats brillants entre 94% et 98% environs. Ainsi que sa satisfaction, malgré une baisse considérable en 2023% mais cela demeure un résultat positif.

Quant aux réclamations clients pour l'année 2023 est de 13, contre 08 réclamations durant l'année 2022, soit une augmentation de 66.66%.

Les réclamations sont réparties comme suit :

- 08 réclamations sur la qualité des produits finis ;
- 00 réclamations sur la qualité des produits marchandise ;
- 04 réclamations sur le manque de produits ;
- 01 réclamation relative aux retards de livraison ;

- 00 réclamations relatives aux erreurs de livraison ;
- 00 réclamation relative à la commande.

Malgré la hausse de 66.66% des réclamations clients par rapport à l'année 2024. On peut constater que les réclamations client sont faibles. Sachant que le personnel les prend en compte et tiens à améliorer leurs expérience.

### **2.2.3.3. La relation entre la satisfaction client et l'amélioration de l'image de l'entreprise:**

La satisfaction des clients joue un rôle central dans l'amélioration de l'image de la SOCOTHYD, car elle reflète la capacité de cette dernière à répondre aux attentes de sa clientèle. Car un client satisfait peut recommander les produits de l'entreprise à son entourage, Ainsi, une clientèle fidèle est satisfaite constitue un gage de qualité aux yeux des parties prenantes externes tels que les partenaires commerciaux. Et peut-être un facteur de différenciation concurrentielle. Par exemple, on a eu des retours des pharmacies, ou leurs clients cherchez spécifiquement des produits de notre entreprise, cela est un témoignage de la satisfaction client et de la bonne image de l'entreprise.

En somme, l'analyse de la RSE au sein de la SOCOTHYD met en évidence un engagement croissant de l'entreprise tant sur le plan environnemental que social. A travers ses initiatives, SOCOTHYD cherche non seulement à réduire son impact environnemental, mais également à renforcer des relations avec les parties prenantes, en particulier ses clients, ainsi qu'à améliorer les conditions de travail et l'atmosphère entre salariés.

### **Section 03 : Le lien entre la responsabilité sociétale et la performance financière de l'entreprise SOCOTHYD.**

Pour établir un lien entre RSE et PF nous avons choisis d'établir des entretiens avec le directeur des finances et comptabilité ainsi qu'avec le contrôleur de gestion. Dans cette section nous allons tout d'abord présenter la situation financière de la SOCOTHYD pour ensuite comprendre l'impact de la responsabilité sociétale sur cette dernière.

#### **3.1. La performance financière au sein de la SOCOTHYD :**

La performance financière de l'entreprise est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Pour connaître si cette entreprise est performante nous avons posé les questions suivantes :

La PF au sein de SOCOTHYD qui est une entreprise publique est différente de celle des entreprises privée, pour une entreprise privée être performant est savoir généré des résultats positifs et atteindre ses objectifs entre rentabilité, solvabilité, liquidité et croissance. Cependant, au sein de cette organisation qui est publique la performance financière fait référence à la capacité d'évolution des résultats financiers, si il y'a une augmentation de ce dernier l'entreprise est jugé performante mais si c'est le contraire l'entreprise ne sera par performante financièrement.

##### **3.1.1 Les états financiers essentiels pour la mesure de performance de l'entreprise :**

Selon la réglementation toute entreprise doit impérativement avoir les cinq (05) états financiers, mais dans notre analyse nous nous basant essentiellement sur les bilans financiers et le compte des résultats.

##### **3.1.1.1 Le bilan financier de l'entreprise :**

Le bilan financier est un document essentiel pour comprendre la situation économique et financière d'une entreprise à un moment donné. Il présente ce que possède l'entreprise (l'actif) et comment elle a financé ces biens (le passif), que ce soit par ses propres ressources (fonds propres) ou par des dettes. Au sein de la SOCOTHYD il ne se limite pas à un simple document comptable. Il constitue un outil d'aide à la décision et un instrument d'analyse stratégique, indispensable à toute évaluation rigoureuse de la santé et de la performance financière.

##### **✓ Bilan actif:**

L'actif du bilan représente tout ce que possède l'entreprise à un moment donné. Il regroupe l'ensemble des biens, ressources et créances dont l'entreprise dispose pour réaliser son activité et générer des revenus. Il est essentiel pour évaluer les ressources disponibles à court, moyen et long terme. C'est pour cela dans cette partie nous allons consulter les divers post de l'actifs de la SOCOTHYD pour les différents années 2021, 2022, 2023 et 2024 :

**Tableau 18: Bilan actif de l'entreprise SOCOTHYD**

<b>Bilan (Actif)</b>				
<b>Libellé</b>	<b>Net 2021</b>	<b>Net 2022</b>	<b>Net 2023</b>	<b>Net 2024</b>
<b>Actifs non courants</b>				
-Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif.	-	-	-	-
<b>Immobilisations incorporels</b>	4 702 904,89	3 159 451,59	2 385 676,04	2 385 676 .04
<b>Immobilisations corporelles</b>				
-Terrain	57 578 286,00	175 578 286,00	4 520 425 000,00	4 520 425 000,00
-Bâtiments	118 608 418,75	430 456 427,09	420 055 320,68	374 082 271,99
-Autres immobilisations corporelles	309 219 825,85	253 732 445,45	398 670 514,68	1 603 988 917,90
-Immobilisations en concession	138 819 748,68	135 560 787,23	88 164 581,44	99 860 903 ,30
<b>Immobilisations en cours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
-Titres mis en équivalence				
-Autres participations et créances rattachées	2 715 000,00	5 750 000,00	5 500 000,00	7 400 000,00
-Autres titres immobilisés	77 928 592,47	117 681 143,76	199 637 560,69	236 630 626,48
-Prêts et autres actifs financiers non courants	104029 627,83	86 509 332,95	36 684 154,95	44 542 982,39
- Impôts différés actifs				
<b>Total actif non courant</b>	<b>813 602 404,08</b>	<b>1 208 427 874,08</b>	<b>5 671 552 808,48</b>	<b>6 891 687 143,81</b>
<b>Actif courant</b>				
<b>Stocks et en cours</b>	1 167 658 624,17	1 179 347 856,40	996 973 077,98	942 999 353,53
<b>Créances et emplois assimilés</b>	2 303 423 957,66	2 445 076 234,95	2 207 407 534,51	1 735 395 848,81
-Clients	98 600 409,66	52 745 595,18	254 553 161,01	306 341 228,86
-Autres débiteurs	74 888 174,03	68 500 279,15	38 791 793,20	14 324 753,19
-Impôts et assimilés				
-Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilité et assimilés</b>				
-Placements et autres actifs financiers courant	597 352 869,01	335 568 395,11	765 093 925,00	819 187 680,91
-Trésorerie				
<b>Total Actif Courant</b>	<b>4 241 924 034,83</b>	<b>4 081 238 360,79</b>	<b>4 262 819 491 ,70</b>	<b>3 818 248 865,30</b>
<b>Total General Actif</b>	<b>5 055 526 439,30</b>	<b>5 289 666 234,87</b>	<b>9 934 342 300,18</b>	<b>10 735 936 009,11</b>

Source : Document interne de la SOCOTHYD.

✓ **Bilan Passif de la SOCOTHYD :**

Le passif du bilan indique d'où proviennent les fonds permettant à l'entreprise d'acquérir ses biens et ressources. Il se compose principalement des capitaux propres et des dettes. Dans cette optique nous avons tenue a illustré le tableau des comptes du passif, il est représenté comme suite :

**Tableau 19: Bilan passif de la SOCOTHYD**

<b>Bilan (Passif)</b>				
<b>Libellé</b>	<b>Net 2021</b>	<b>Net 2022</b>	<b>Net 2023</b>	<b>Net 2024</b>
<b>Capitaux propres</b>				
Capital émis	1 170 000 000,00	1 170 000 000,00	1 170 000 000,00	1 170 000 000,00
Capital non appelé				
Primes et réserves- Réerves non consolidées	435 338 954,50	435 338 954,50	580 175 964,5	580 175 964,5
Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence(1)			4 862 846 714,00	4 862 846 714,00
Résultat net- Résultat net du groupe (1)	-169 252 688,66	-129 131 508,18	15 272 043,15	112 516 489,41
Autres capitaux propres-Report à nouveau	-329 677 692,67	-620 678 410,30	-85 398,39	-85 398,39
<b>Part de la société consolidante (1)</b>				
<b>Part des minoritaires (1)</b>				
<b>Total I</b>	<b>1 106 408 583,17</b>	<b>855 529 046,02</b>	<b>6 628 209 323,26</b>	<b>6725 453 769,52</b>
<b>Passifs non-courants</b>				
Emprunt et dettes financières	1 671 184 737,70	1278 226 537,63	954 248 407,01	1 812 453 811,27
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>				
Autres dettes non courantes				
Provisions et produits constatés d'avance	154 033 078,04	146 990 721,87	142 981 119,51	98 554 663,61
<b>Total II</b>	<b>1 825 217 815,74</b>	<b>1 425 217 259,50</b>	<b>1 097 229 526,52</b>	<b>1 911 008 474,88</b>
<b>Passifs courants :</b>				
Fournisseurs et comptes rattachés	351 959 062,15	598 248 865,61	552 631 735,58	789 061 559,70
Impôts	7 315 956,78	2 292 026,18	31 106 587,83	39 831 905,29
Autres dettes	141 842 572,33	115 086 719,81	119 862 577,70	92 432 472,82
Trésorerie passif	1 622 782 449,13	2 293 292 317,75	1 505 302 549,29	1 178 147 826,90
<b>Total II</b>	<b>2 123 900 040,39</b>	<b>3 008 919 929,35</b>	<b>2 208 903 450, 40</b>	<b>2 099 473 764,71</b>
<b>Total général passif (I+II+III)</b>	<b>5 055 526 439,30</b>	<b>5 289 666 234,87</b>	<b>9 934 342 300,18</b>	<b>10 735 936 009,11</b>

Source : Document interne de la SOCOTHYD

✓ **Analyse du bilan financier :**

Après avoir élaboré le bilan financier, nous allons analyser les comptes de ce dernier, pour cela nous avons élaboré un bilan de grande masse, qui est le suivant :

**Tableau 20: Tableau de grandes masses simplifié.**

Emplois	% 2021	% 2022	% 2023	% 2024	Ressourc es	% 2021	% 2022	% 2023	% 2024
Valeur immobilisé (VI)	16,09 %	22,84 %	57,09 %	64,19 %	Fonds propres (FP)	21,88 %	16,17 %	66,72 %	62,64 %
Valeur d'exploitation (VE)	23,09 %	22,29 %	10,03 %	8,70 %	Dettes à long terme (DLMT)	36,10 %	26,94 %	19,15 %	17,80 %
Valeur réalisable (VR)	48,99 %	48,51 %	22,21 %	19,15 %					
Valeur disponible (VD)	11,81 %	6,34 %	7,70 %	7,63 %	Dettes à court terme (DCT)	42,01 %	56,88 %	7,63 %	19,57 %
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Source :** Conception personnelle à travers les tableaux Actifs/Passif du bilan financier.

- **Valeur immobilisé (VI) :**

Les valeurs immobilisées de l'entreprise ont connu une croissance soutenue au cours de la période 2021–2024. En effet, leur part dans le total de l'actif est passée de 16,09 % en 2021 à 64,19 % en 2024, soit une multiplication de quatre en l'espace de trois ans. Cette évolution traduit une stratégie d'investissement marquée, orientée vers le renforcement des actifs durables de l'entreprise. Cette hausse significative s'explique principalement par l'augmentation des autres titres immobilisés ainsi que des prêts et autres actifs financiers non courants, ce qui laisse penser que l'entreprise a intensifié ses placements à long terme ou consenti davantage de prêts à des tiers.

- **Valeur d'exploitation (VE) :**

Les valeurs d'exploitation ont enregistré une baisse progressive au cours de la période 2021–2024, passant de 23,09 % du total de l'actif en 2021 à seulement 8,70 % en 2024. Cette diminution notable s'explique principalement par la réduction des stocks en cours, composante essentielle de l'actif d'exploitation.

- **Valeur réalisable (VR) :**

Les valeurs réalisables ont connu une baisse significative au cours de la période 2021–2024. Leur poids dans le total de l'actif est passé de 48,99 % en 2021 à 19,15 % en 2024, traduisant une diminution notable de la part des actifs rapidement mobilisables.

- **Valeur disponible (VD) :**

Les valeurs disponibles ont connu une légère baisse au cours de la période analysée. Elles représentaient 11,81 % de l'actif total en 2021, contre seulement 7,63 % en 2024. Cette

diminution intervient malgré une hausse apparente de la trésorerie en 2024 par rapport aux années précédentes. Ce paradoxe s'explique par la dynamique relative des autres postes de l'actif. En effet, bien que le montant absolu de la trésorerie ait augmenté, le ratio des valeurs disponibles a diminué en raison d'une croissance plus importante d'autres composantes de l'actif, notamment les immobilisations.

- **Fonds propres :**

Entre 2021 et 2024, les fonds propres de l'entreprise ont connu une progression significative, passant de 21,88 % à 62,64 % du total du passif. Cette augmentation témoigne d'un renforcement notable de la structure financière de l'entreprise et d'une amélioration de sa solvabilité à moyen et long terme. Cette évolution favorable s'explique par l'apparition d'écarts de réévaluation positifs ce qui a permis une revalorisation des actifs inscrits au bilan, traduisant une prise en compte plus fidèle de la valeur économique de certains éléments patrimoniaux. D'autre part, la diminution des reports à nouveau négatifs a contribué à améliorer le niveau des capitaux propres, ce qui reflète une meilleure gestion des résultats antérieurs, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à autofinancer ses investissements futurs, à faire face à ses engagements financiers et à rassurer ses partenaires financiers quant à sa stabilité.

- **Dettes à long moyen terme :**

Sur la période allant de 2021 à 2024, les dettes à moyen et long terme (DMLT) ont connu une tendance baissière continue. Elles représentaient 36,10 % du total du passif en 2021, pour ensuite reculer à 26,94 % en 2022, puis à 19,15 % en 2023, avant d'atteindre 17,80 % en 2024. Cette évolution traduit un désendettement progressif de l'entreprise sur le moyen et long terme. La diminution des DMLT résulte principalement de la baisse des produits constatés d'avance ainsi que des charges constatées d'avance.

- **Les dettes à court terme :**

Les dettes à court terme (DCT) de la société ont affiché une évolution instable sur la période 2021–2024, traduisant une certaine volatilité dans la gestion du passif circulant. En 2021, elles représentaient 42,01 % du total du passif, avant d'augmenter significativement à 52,88 % en 2022. Cette hausse peut refléter un recours accru au financement à court terme, possiblement pour couvrir des besoins de trésorerie immédiats ou financer le cycle d'exploitation. En 2023, les DCT ont brusquement chuté à 7,63 %, et en 2024, elles sont reparties à la hausse pour atteindre 19,57 %, ce qui indique une nouvelle sollicitation des ressources à court terme. Par ailleurs, l'analyse du passif révèle la présence d'une trésorerie passive, ce qui signifie que la société SOCOTHYD présente un solde bancaire négatif, traduisant une situation de découvert. Autrement dit, l'entreprise utilise davantage de liquidités qu'elle n'en détient réellement, ce qui peut être le signe d'une tension de trésorerie ponctuelle ou d'un déséquilibre structurel de financement.

## Chapitre 03 :L'impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD

### 3.1.1.2 Le tableau des comptes de résultat de la SOCOTHYD :

Le tableau de compte de résultat par nature de l'entreprise SOCOTHYD se constitue de :

**Tableau 21: Tableau de compte de résultat de la SOCOTHYD**

<b>Compte de résultat par nature</b>				
<b>Libellé</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
-Ventes et produits annexes	2 324 572 254,28	2 138 407 196,01	2 155 752 973,81	2 566 493 977,77
-Variation stocks produits finis et en cours	-424 925 973,73	83 640 466,15	135 245 211,92	110 947 517,30
-Production immobilisé			12 337 355,85	
- Subventions d'exploitation	518 081,72	914 956,99	564 061,02	862 611,84
<b>I. Production de l'exercice</b>	<b>1 900 164 362,27</b>	<b>2 222 962 619,15</b>	<b>2 303 899 602,60</b>	<b>2 678 304 126,91</b>
-Achats consommés	-1 254 548 213,29	-1 481 649 974,18	- 1 349 748 753,34	-1 718 568 608,05
-Services extérieurs et autres consommations	-148 792 146,92	-124 033 833,26	-129 391 402,79	-112 998 710,66
<b>II. Consommation de l'exercice</b>	<b>-1 403 340 360,21</b>	<b>-1 605 683 807,44</b>	<b>-1 479 140 156,13</b>	<b>-1 831 567 318,17</b>
<b>III. Valeur ajoutée d'exploitation (I – II)</b>	<b>496 824 002,06</b>	<b>617 278 811,71</b>	<b>824 759 446,47</b>	<b>846 736 808,20</b>
-Charges de personnel	-533 518 007,77	-586 374 163,50	-595 782 152,10	-623 149 605,54
-Impôts, taxes et versements assimilés	-28 363 789,44	-3 721 829,88	-5 279 276,40	-2 277 287,08
<b>IV. Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-65 057 795,15</b>	<b>27 182 818,33</b>	<b>223 698 017,97</b>	<b>221 309 915,58</b>
-Autres produits opérationnels	84 731 724,44	15 588 840,20	41 145 782,23	13 256 799,59
-Autres charges opérationnelles	-10 040 324,34	-7 545 129,84	-18 931 076,62	-3 517 193,22
-Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-135 746 318,35	-80 645 494,46	-79 438 505,76	-86 289 213,40
-Reprise sur perte de valeur et provisions	551 335,66	7 995 407,40	1 456 678,61	127 704 312,25
<b>V. Résultat opérationnel</b>	<b>-125 561 377,74</b>	<b>-37 423 558,37</b>	<b>167 930 896,43</b>	<b>272 464 620,80</b>
-Produits financiers	448 174,16	7 133 530,31	2 955 854,34	3 549 321,83
-Charges financières	-77 719 713,72	-129 539 458,24	-145 429 885,62	-151 346 280,66
<b>VI. Résultat financier</b>	<b>-77 271 539,56</b>	<b>-122 405 927,93</b>	<b>-142 474 031,28</b>	<b>-147 796 958,83</b>
<b>VII. Résultat ordinaire avant Impôts</b>	<b>-202 832 917,30</b>	<b>-166 963 016,61</b>	<b>-25 456 856,15</b>	<b>124 667 661,97</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-10 000,00	-10 000,00	-10 000,00	-10 000,00
Impôts différés (Variation) sur résultats ordinaires	33 590 288,64	30 707 978,12	10 174 822,00	-12 141 172,56
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	<b>1 985 895 596,53</b>	<b>2 253 680 397,06</b>	<b>2 349 457 917,78</b>	<b>2 822 814 560,58</b>
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	<b>-2 155 148 285,19</b>	<b>-2 382 811 905,24</b>	<b>-2 334 185 874,63</b>	<b>-2 710 298 071,17</b>
<b>VII. Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>-169 252 688,66</b>	<b>-129 131 508,18</b>	<b>15 272 043,15</b>	<b>112 516 489,41</b>
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)	-	-	-	-
<b>IX. Résultat extraordinaire</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X. Résultat net de l'exercice</b>	<b>-169 252 688,66</b>	<b>-129 131 508,18</b>	<b>15 272 043,15</b>	<b>112 516 489,41</b>

Source : Document interne de la SOCOTHYD

### ✓ Analyse des comptes du TCR :

Le compte de résultat est un document financier essentiel qui présente la performance économique de l'entreprise pendant une période donnée, généralement d'une année. Le compte de résultat permet de voir comment l'entreprise a généré ses profits ou pertes pendant l'exercice. Pour cela il nous est important de l'analyser :

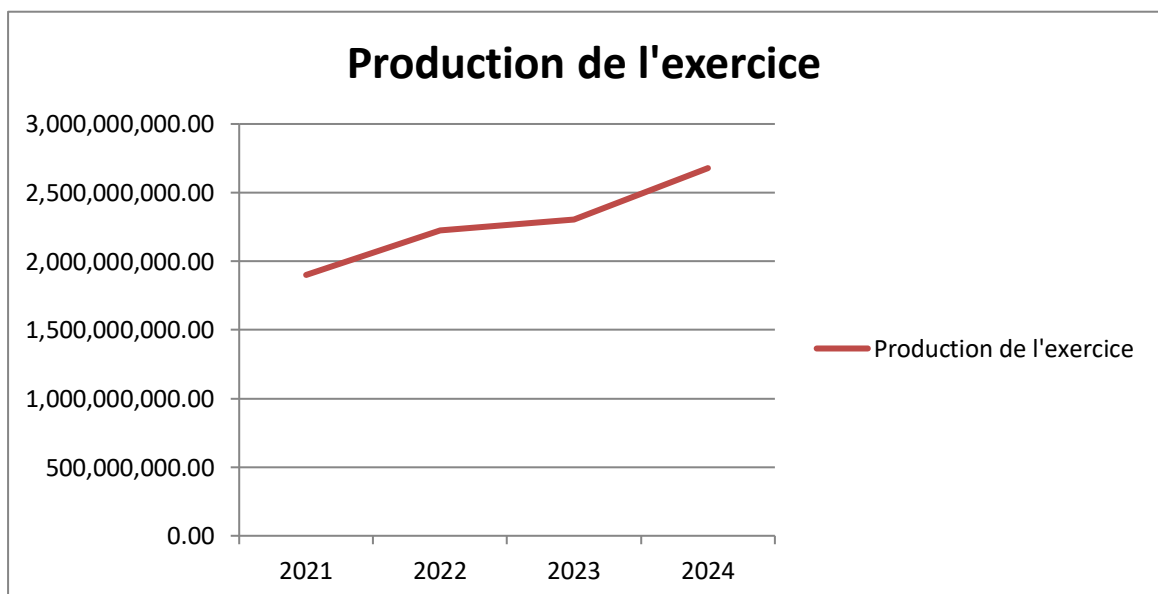
#### • Production de l'exercice :

La production de l'exercice a enregistré une progression continue sur la période 2021–2024, traduisant une dynamique positive de l'activité productive de l'entreprise. En effet, la production est passée de 1 900 164 362,27 DA en 2021 à 2 678 304 126,91 DA en 2024, soit une hausse globale de 45,95 % en trois ans. Cette croissance témoigne d'un renforcement significatif de la capacité de l'entreprise à générer de la valeur.

L'analyse détaillée montre que cette évolution résulte de plusieurs facteurs combinés :

- ✚ L'augmentation des ventes et des produits annexes, reflétant une amélioration de la performance commerciale et une demande plus soutenue sur les marchés cibles.
- ✚ La variation positive des stocks de produits finis et en cours, ce qui suggère une intensification de l'activité de production et une meilleure gestion des flux de fabrication.
- ✚ La diminution des subventions d'exploitation, qui, paradoxalement, n'a pas freiné la croissance de la production. Cela indique que l'entreprise a pu accroître son autonomie économique, en s'appuyant davantage sur ses revenus d'exploitation que sur les aides extérieures.

**Figure 19: Production de l'exercice de l'année 2021 à 2024**



**Source :** Conception personnelle à partir des données du TCR.

Cette tendance ascendante de la production est un indicateur favorable de la vitalité économique de l'entreprise, traduisant non seulement une hausse des volumes d'activité, mais aussi une capacité à adapter son modèle de production à la demande, tout en optimisant ses ressources internes.

- **Consommation de l'exercice :**

La consommation de l'exercice a affiché des soldes négatifs sur l'ensemble des années étudiées. En 2021, elle s'élevait à -1 403 340 360,61 DA. Cette tendance s'est accentuée en 2022, atteignant -1 605 683 807,44 DA, avant de connaître une légère amélioration en 2023 avec un montant de -1 479 140 156,13 DA. Toutefois, en 2024, une nouvelle détérioration est observée, la consommation enregistrant un niveau plus bas de -1 831 567 318,17 DA. Ces résultats négatifs sont principalement liés aux achats consommés, ainsi qu'aux charges relatives aux services extérieurs et aux autres consommations. Ces postes de charges ont systématiquement exercé une pression à la baisse sur la consommation globale, traduisant une structure de dépenses lourde et peu maîtrisée. L'évolution irrégulière de la consommation témoigne également d'une instabilité dans la gestion des ressources et des besoins opérationnels, nécessitant une réévaluation stratégique des postes de charges les plus impactant pour rétablir un équilibre durable.

- **La valeur ajoutée d'exploitation :**

La valeur ajoutée d'exploitation a affiché une progression continue au cours des quatre (04) dernières années, enregistrant une croissance globale de 70,42 % entre 2021 et 2024. Cette évolution positive est d'autant plus notable qu'elle intervient dans un contexte marqué par une consommation nette négative durant toute la période considérée. Cette croissance s'explique principalement par la forte hausse de la production de l'exercice, qui a su compenser l'effet défavorable des charges de consommation. L'augmentation soutenue de la production a permis de générer davantage de richesse, traduisant une performance opérationnelle en nette amélioration et une meilleure efficacité dans l'utilisation des facteurs de production.

- **Excédent brute d'exploitation :**

Malgré un Excédent Brut d'Exploitation peu performant en 2021, la société SOCOTHYD a su redresser efficacement sa situation au cours des exercices suivants. Grâce à une politique de gestion stratégique et rigoureuse, l'EBE a connu une croissance remarquable de plus de 240 % entre 2021 et 2024. Cette progression exceptionnelle est principalement le résultat d'une réduction significative des charges de personnel ainsi que des impôts et taxes assimilés. La maîtrise de ces charges a permis d'améliorer la rentabilité opérationnelle de l'entreprise, en dépit d'un contexte initial défavorable. Ce redressement met en lumière la capacité de SOCOTHYD à adapter sa structure de coûts et à mobiliser ses ressources internes en faveur d'une performance durable.

- **Résultat opérationnel :**

Tout comme l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), le résultat opérationnel de la société SOCOTHYD a connu un démarrage difficile en 2021, se traduisant par un solde négatif. Toutefois, l'entreprise a su inverser cette tendance et enregistrer une croissance soutenue au cours des années suivantes, atteignant une progression globale de plus de 150 % entre 2021 et 2024. Cette amélioration significative s'explique en premier lieu par la hausse marquée de l'EBE, qui constitue la principale source de performance opérationnelle. Par ailleurs, la réduction des charges opérationnelles a contribué à l'allègement du poids des dépenses sur le résultat, tandis que l'augmentation des reprises sur pertes de valeur et provisions a également renforcé positivement le résultat opérationnel.

- **Résultat ordinaire avant impôts :**

Le résultat ordinaire avant impôts a affiché des soldes négatifs au cours des trois premiers exercices de la période (2021, 2022 et 2023). Toutefois, en 2024, une amélioration notable a été enregistrée, avec un résultat positif pour atteindre un montant de 124 667 661,97 DA. Cette performance est d'autant plus remarquable qu'elle intervient dans un contexte où le résultat financier demeure déficitaire, en raison principalement de la hausse des charges financières. L'amélioration du résultat ordinaire avant impôts s'explique essentiellement par la progression significative du résultat opérationnel durant la dernière année. Ce renforcement de la capacité d'exploitation a permis d'absorber en partie l'impact des charges financières et de dégager un résultat positif. Il témoigne d'une meilleure efficacité opérationnelle et d'un potentiel de redressement durable pour les exercices à venir.

- **Résultat net :**

**Figure 20: Résultat de l'exercice de 2021 à 2024**



**Source :** Conception personnelle à travers le TCR.

## Chapitre 03 :L'impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD

Le résultat net est, sur l'ensemble de la période étudiée, équivalent au résultat net ordinaire, en raison de l'absence de résultat extraordinaire. Les deux premiers exercices ont été marqués par des résultats nets défavorables, traduisant une performance financière déficitaire. Toutefois, un redressement a été observé à partir de 2023, avec l'enregistrement de résultats nets positifs, atteignant 112 516 489,41 DA en 2024.

Cette augmentation s'explique principalement par la hausse des produits ordinaires, qui a permis de compenser les charges structurelles pesant sur l'activité. L'évolution positive du résultat net reflète ainsi une meilleure efficacité de l'exploitation courante et une dynamique de croissance plus stable. Ce retournement témoigne également de la pertinence des choix stratégiques opérés par la société en matière de gestion des ressources et de développement de l'activité principale.

### 3.2. Les Equilibre financiers :

Le tableau suivant permet de mesurer l'évolution des équilibres financiers de la période 2021-2024 :

**Tableau 22: Evolution des équilibres financiers de lapériode 2021-2024**

Eléments	2021	2022	2023	2024
<b>Fonds de roulement net global</b>	2 118 023 994,80	1 072 318 431,40	2 053 886 041,30	1 744 775 100,60
<b>Besoin en fonds de roulement global</b>	3 143 453 574,30	3 030 042 354,10	2 794 124 665,60	2 167 735 246,60
<b>Trésorerie net</b>	-1 025 429 579,5	-1 957 723 922,7	-740 238 624,30	- 422 960 146

**Source :** Conception personnel à travers les informations du bilan actif/passif.

Le tableau ci-dessus présente l'évolution des principaux équilibres financiers de la société, à savoir le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement Global (BFRG) ainsi que la Trésorerie Nette (TN) sur la période allant de 2021 à 2024. L'analyse de ces indicateurs met en évidence une trésorerie nette négative durant l'ensemble de la période, témoignant d'une situation de liquidité insuffisante.

#### ✓ Analyse et interprétation des équilibres financiers :

Nous allons d'abord commencer notre analyse par le fonds de roulement :

#### • **Fonds de Roulement Net Global (FRNG) :**

Le fonds de roulement net global (FRNG) de l'entreprise s'est maintenu à un niveau positif au cours des exercices 2021, 2022, 2023 et 2024. Cette situation traduit la capacité de l'entreprise à financer l'ensemble de ses besoins permanents, c'est-à-dire ses immobilisations (VI), à l'aide de ses ressources stables, composées des capitaux propres (FP) et des dettes à

long et moyen terme (DLMT). Un FRNG positif constitue un indicateur de stabilité financière, dans la mesure où il reflète une structure de financement équilibrée, permettant non seulement de couvrir les investissements durables mais aussi de dégager une marge de sécurité. Elle se matérialise par un excédent de ressources durables par rapport aux emplois permanents, ce qui permet à l'entreprise de financer partiellement son besoin en fonds de roulement (BFR). En somme, la SOCOTHYD est en équilibre financiers à long terme.

- **Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :**

Le besoin en fonds de roulement (BFR) de la SOCOTHYD s'est maintenu à un niveau positif au cours des quatre exercices étudiés, ce qui traduit un déséquilibre financiers à court terme. En effet, un BFR positif indique que l'entreprise doit mobiliser des ressources supplémentaires pour financer son cycle d'exploitation, notamment en raison du décalage entre l'encaissement de ses créances clients et le règlement de ses dettes à court terme, en particulier ses dettes fournisseurs et bancaires. Cette tension sur le financement du cycle d'exploitation est partiellement atténuée par le fonds de roulement (FR), qui, étant positif, permet de couvrir une partie du BFR. Toutefois, cette couverture reste incomplète, ce qui peut entraîner un recours au financement externe à court terme pour combler le solde.

- **La raison du décalage entre les délais obligations et créances ?**

L'origine principale de ce besoin réside dans les spécificités de la clientèle de la SOCOTHYD. Une part importante de ses clients étant constituée d'organismes publics ou d'établissements étatiques, les délais de paiement s'avèrent généralement plus longs que ceux imposés par ses propres obligations, notamment vis-à-vis de ses créanciers financiers. Ce décalage génère un allongement du délai moyen de recouvrement, impactant négativement la trésorerie d'exploitation et renforçant le besoin en fonds de roulement.

- **Trésorerie Net « TN » :**

Au cours des dernières années, la trésorerie nette de la SOCOTHYD s'est révélée négative, ce qui traduit une situation de déséquilibre financiers immédiat. Cette situation résulte de l'insuffisance du fonds de roulement net global (FRNG) pour couvrir l'intégralité du besoin en fonds de roulement (BFR). En d'autres termes, l'excédent de ressources stables dégagé par l'entreprise ne suffit pas à financer son cycle d'exploitation, ce qui se traduit par un déficit de trésorerie. Ce déséquilibre de trésorerie met en évidence une incapacité à honorer ses engagements à court terme sans recourir à des financements externes ponctuels, comme des découverts bancaires ou des crédits de trésorerie.

### **3.3. Les indicateurs de mesure de performance financière déployée par la SOCOTHYD :**

Contrairement aux entreprises privées, qui évaluent leur performance financière principalement à travers des indicateurs classiques tels que les équilibres financiers (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie nette) et les ratios de structure (autonomie financière, solvabilité, etc.), la SOCOTHYD en tant qu'entreprise publique adopte une

## Chapitre 03 :L'impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD

approche différente pour mesurer sa performance. Cette évaluation repose principalement sur deux catégories d'outils. La première catégorie regroupe des agrégats économiques et financiers fondamentaux, considérés comme des indicateurs de référence. Ces agrégats permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à générer de la richesse et à équilibrer ses opérations sur le moyen et long terme. La seconde catégorie est constituée de ratios dits « secondaires », qui viennent en complément pour affiner l'analyse et fournir des éléments d'interprétation sur des aspects plus spécifiques de la gestion.

### 3.3.1. Agrégats par excellence :

Les principaux agrégats que l'entreprise utilise sont :

- **Chiffre d'affaire :**

Le chiffre d'affaire représente le montant total des ventes de biens ou de services réalisées par une entreprise dans le cadre de son activité courante, sur une période donnée.

Cet indicateur est important pour cette entreprise car il permet d'observer l'évolution des ventes durant une période donnée.

Dans le cas de la SOCOTHYD, cet indicateur revêt une importance particulière, car il permet d'évaluer l'évolution des performances commerciales et financière au fil du temps. Le suivi régulier du chiffre d'affaires permet ainsi de mesurer la dynamique des ventes, d'identifier les tendances de croissance ou de recul, et d'orienter les décisions stratégiques en matière de gestion, de production ou de politique financière et commerciale.

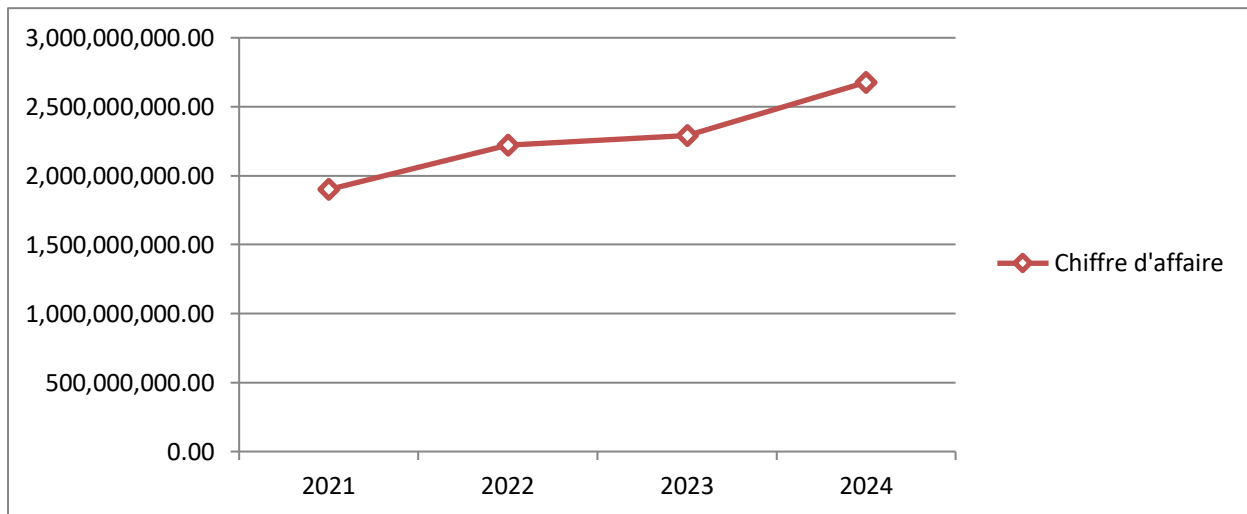
Le tableau suivant nous indique l'évolution du CA sur la période 2021-2024 :

**Tableau 23: Evolution du Chiffre d'Affaire de 2021-2024**

Elément	2021	2022	2023	2024
<b>Ventes et produits annexes</b>	2 324 572 254,28	2 138 407 196,01	2 155 752 973,81	2 566 493 977,77
<b>Variation stocks produits finis et en cours</b>	-424 925 973,73	83 640 466,15	135 245 211,92	110 947 517,30
<b>Chiffre d'affaire « CA »</b>	<b>1 899 646 280,6</b>	<b>2 222 047 662,2</b>	<b>2 290 998 185,7</b>	<b>2 677 441 495,1</b>

Source : Conception personnelle à travers les informations de la SOCOTHYD.

**Figure 21: Evolution du CA de la période 2021-2024**



**Source :** Conception personnelle du tableau 25.

A travers cette courbe nous pouvant déduire une évolution continue du CA de 2021 à 2024 soit une croissance de plus de 40%, suite à la hausse des ventes des produits finis et annexes ainsi que des variations de leurs stocks. Cela indique une amélioration de la situation de l'entreprise ses dernières années.

- **Valeur ajoutée « VA » :**

La valeur ajoutée est un indicateur très important qui mesure la richesse de l'entreprise SOCOTHYD. L'évolution de la « VA » est illustrée sur le tableau suivant :

**Tableau 24: Evolution de la "VA" de 2021 à 2024**

Eléments	2021	2022	2023	2024
<b>Production de l'exercice</b>	1 900 164 362,27	2 222 962 619,15	2 303 899 602,60	2 678 304 126,91
<b>- Consommation de l'exercice</b>	1 403 340 360,21	1 605 683 807,44	1 479 140 156,13	1 831 567 318,17
<b>= Valeur ajoutée</b>	496 824 002,06	617 278 811,71	824 759 446,47	846 736 808,20

**Source :** Conception personnelle à travers le TCR.

À l'analyse du tableau, la valeur ajoutée (VA) connaît une progression continue sur la période allant de 2021 à 2024. Cette évolution positive est principalement attribuée à une augmentation significative de la production au cours des différents exercices. Cette dynamique traduit une capacité accrue de l'entreprise à générer de la richesse, ce qui reflète une amélioration de son efficacité productive et de sa performance économique et financière.

**Figure 22: Evolution de la valeur ajoutée de la période 2021-2024**



**Source :** Conception personnelle à travers le TCR.

L'accroissement de la VA constitue ainsi un indicateur favorable de création de valeur, traduisant non seulement une meilleure valorisation des facteurs de production, mais aussi un potentiel renforcé de redistribution au profit des différentes parties prenantes (salariés, État, actionnaires, etc.).

- **Productivité du personnel :**

La productivité du personnel désigne la capacité des employés à générer de la valeur ou de la richesse pour l'entreprise, en lien direct avec leur efficacité au travail et l'utilisation optimale des ressources humaines. Au sein de la SOCOTHYD, cet indicateur a connu une évolution positive au cours des dernières années est :

**Tableau 25: Evolution de la productivité de la SOCOTHYD.**

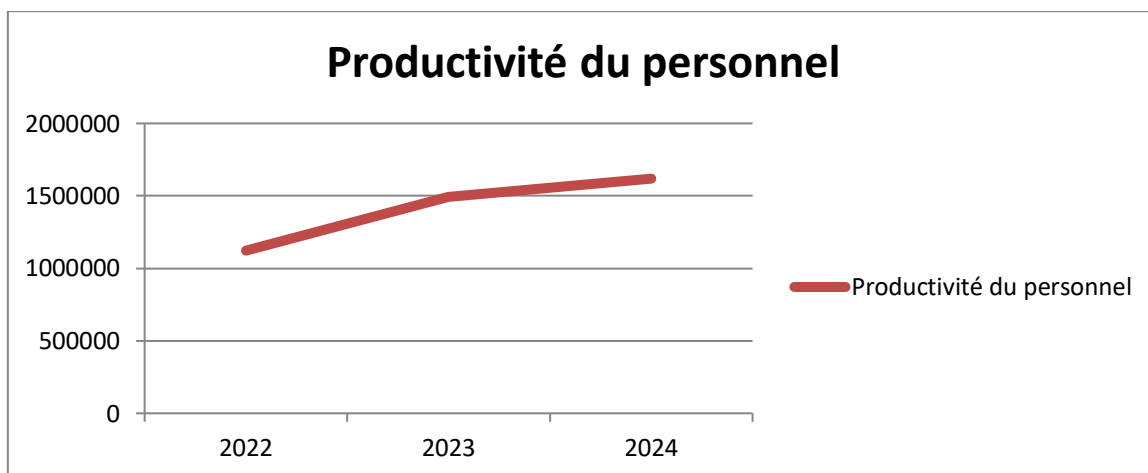
	2022	2023	2024
<b>Valeur ajoutée</b>	617 278 811,71	824 759 446,47	846 736 808,20
<b>Effectif</b>	550	552	523
<b>Productivité du personnel</b>	1 122 325,11	1 494 129,432	1 618 999,63

**Source :** Conception personnelle à travers les données de la SOCOTHYD.

La productivité du personnel représente un indicateur clé pour évaluer l'efficacité avec laquelle une entreprise mobilise ses ressources humaines dans le processus de création de valeur. Dans le cas de la SOCOTHYD, cet indicateur a connu une progression significative au cours des trois dernières années, passant de 1 122 325,11 à 1 618 999,63. Cette augmentation traduit une amélioration notable de la performance interne de l'entreprise, notamment en

termes de rendement par employé. Elle peut s'expliquer par une meilleure organisation du travail, l'optimisation des processus de production, ainsi que par l'adoption d'outils technologiques plus performants. D'un point de vue social et en lien avec la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), cette évolution positive est également le reflet des efforts consentis par la SOCOTHYD pour renforcer le capital humain. En effet, des actions concrètes telles que la formation continue, l'amélioration des conditions de travail et la mise en place de mécanismes de reconnaissance professionnelle ont contribué à accroître la motivation et l'engagement des salariés. Cette synergie entre performance financière et engagement social illustre la manière dont la RSE, loin d'être une contrainte, devient un levier stratégique permettant d'allier rentabilité, compétitivité et développement durable.

**Figure 23: Evolution de la productivité du personnel de la SOCOTHYD**



**Source :** Conception personnelle à travers des données internes.

L'évolution positive de la productivité du personnel chez SOCOTHYD est un signal fort de bonne gestion financière, tout en pouvant refléter les retombées concrètes d'une politique RSE bien intégrée. Elle traduit un équilibre entre performance économique et engagement social, ce qui renforce à la fois la pérennité de l'entreprise et sa légitimité sociétale.

### 3.3.2 Ratios :

Le deuxième indicateur utilisé par la SOCOTHYD est constitué par l'analyse des ratios financiers et économiques. L'entreprise met particulièrement l'accent sur les agrégats de rendement et de productivité, tels que les ratios de rentabilité et les indicateurs de performance opérationnelle. Ces ratios permettent à la SOCOTHYD d'évaluer l'efficacité de ses ressources, de suivre l'évolution de sa performance dans le temps, et de prendre des décisions stratégiques basées sur des données chiffrées précises.

Tableau 26: Les principaux ratios de la SOCOTHYD

Evolution des principaux ratios de gestion						
	2023	2024	Obje-- ctifs 2025	Evolu- tion 24/23	Evol - ution 25/24	Commentaires
VA/ CA	34%	39%	29%	5%	-10%	Une valeur ajoutée élevée par rapport au chiffre d'affaire en 2024 indique une bonne rentabilité. Cependant, l'objectif en 2025 montre une prévision de baisse significative, ce qui pourrait indiquer une anticipation de marges moins favorables ou une stratégie visant à augmenter le volume des ventes au déterminant de la marge.
CP/ CA	-29%	-29%	-20%	0%	-9%	Ce ratio négatif suggère que les charges salariales sont par rapport au CA. Bien que l'objectif pour 2025 montre une légère amélioration, cela reste préoccupant, car il pourrait indiquer des difficultés à maîtriser les couts liés à la main d'œuvre.
CP/ VA	-84%	-74%	-71%	-10%	-3%	Le maintien d'un ratio négatif indique que les charges de personnel sont élevées par rapport à la VA. Une légère amélioration est prévue pour 2025, mais cela souligne la nécessité de mieux gérer les coûts du personnel pour améliorer la rentabilité.
<sup>22</sup>	-6%	-3%	-4%	-47%	-57%	Ce ratio indique que les charges financières sont relativement stables par apport CA. L'objectif pour 2025 montre une légère détérioration prévue, suggérant une augmentation des charges financières.
CP/ VA	-18%	-8%	-14%	-57%	-58%	Une détérioration prévue dans ce ratio indique que les CF pourrait peser de plus en plus sur la VA, ce qui pourrait compromettre la rentabilité.
R.O RD/ CA	-3%	1%	1%	-2%	0%	La stabilité du résultat ordinaire par apport au CA est prometteuse, indiquant une meilleure rentabilité et une gestion efficace des ressources.
R.O RD/ VA	8%	10%	19%	2%	9%	L'augmentation prévue du R.ORD par apport à la VA est prometteuse, indiquant une meilleure rentabilité et une gestion efficace des ressources.
CO NS OM /PR O	69%	64%	72%	-5%	8%	L'augmentation prévue de la consommation par apport à la production peut refléter une demande croissante, ce qui est positif pour la croissance de l'entreprise.
CA/ EFF EC T	3633	3951	5910	8%	50%	La production par employé est un indicateur fort d'efficacité opérationnelle. Son augmentation considérable montre que l'entreprise optimise bien ses ressources humaines.
VA/ EFF EC T	1240	1555	1689	20%	9%	L'augmentation de la VA par employé est un signe positif de la contribution des employés à la création de valeur, reflétant une gestion efficace des ressources.

Source : Directeur des finances et comptabilité de la SOCOTHYD.

A travers ce tableau les principaux ratios sont :

- $\frac{\text{Valeur ajoutée "VA"}}{\text{Chiffre d'affaire"CA}}$  : permet de mesurer la part de la richesse créée par l'entreprise à partir de son chiffre d'affaires. Il s'interprète comme un indicateur de performance financière.
- $\frac{\text{Charges personnels "CP"}}{\text{Chiffre d'affaire"CA}}$  : Il s'agit d'un indicateur de structure qui permet d'évaluer le poids des dépenses de personnel dans l'activité de l'entreprise.
- $\frac{\text{Charges personnels "CP"}}{\text{Valeur ajoutée "VA"}}$  : Ce ratio est clé d'efficacité sociale et de répartition de la richesse au sein de l'entreprise.
- $\frac{\text{Charges financières "CF"}}{\text{Chiffre d'affaire"CA}}$  : est un indicateur de structure financière, permettant d'évaluer le poids de l'endettement par rapport à l'activité de l'entreprise.
- $\frac{\text{Charges financières "CF"}}{\text{Valeur ajoutée "VA"}}$  : Il permet d'évaluer le poids de la charge de la dette par rapport à la richesse réellement créée par l'entreprise.
- $\frac{\text{Résultat ordinaire}}{\text{Chiffre d'affaire"CA}}$  : est un indicateur de rentabilité, permettant d'évaluer la performance de l'entreprise sur le plan de son activité courante.
- $\frac{\text{Résultat ordinaire}}{\text{Valeur ajoutée "VA"}}$  : Ce ratio permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à transformer la richesse qu'elle crée en résultat net courant.
- $\frac{\text{consommation}}{\text{production}}$  : C'est un indicateur d'efficacité productive, qui permet d'évaluer la part de la production brute absorbée par les consommations intermédiaires.
- $\frac{\text{Chiffre d'affaire"CA}}{\text{Effectif}}$  : Il mesure la productivité du travail qui mesure la capacité de chaque salarié à générer du chiffre d'affaire
- $\frac{\text{Valeur ajoutée "VA"}}{\text{Effectif"}}$  : est un agrégat clé de productivité du travail, mesurant la richesse créée en moyenne par chaque salarié de l'entreprise.

### 3.4. L'impact de la RSE sur l'amélioration des résultats de la SOCOTHYD :

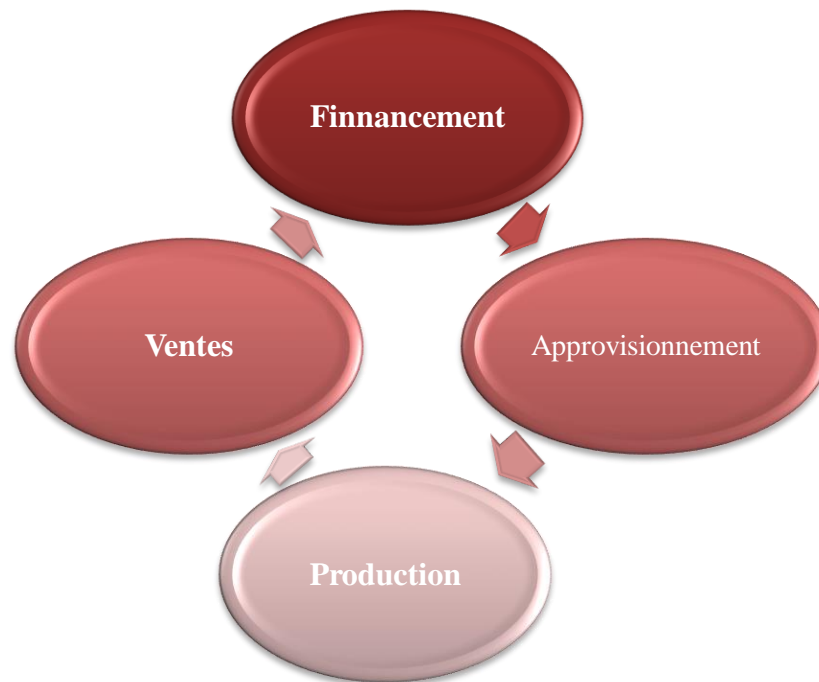
Malgré que la RSE n'est pas le seul facteur à l'amélioration de la performance financière au sein de la SOCOTHYD, mais elle y impacte. L'amélioration de la Performance est dû à des raisons endogènes et exogènes :

#### ✓ .Raison exogènes :

- **Le COVID** : À partir de 2019, la pandémie a fortement perturbé les chaînes d'approvisionnement et ralenti les activités de nombreuses entreprises, y compris SOCOTHYD. Cela a engendré une baisse temporaire de la performance...etc.

- **Conflits géopolitiques (guerre orientale) :** Ces événements ont entraîné des retards de livraison de matières premières, ce qui a provoqué des interruptions dans la production et, par conséquent, des pertes de chiffre d'affaires (« manque à gagner »).

**Figure 24: Interactions entre les fonctions clés de la chaîne de valeur.**



**Source :** Directeur des finances et comptabilité.

La figure ci-dessus illustre les fonctions clés d'une chaîne de valeur, dont le fonctionnement cohérent constitue un véritable cercle vertueux. Toutefois, cette dynamique a été perturbée par la crise géopolitique en Europe de l'Est, qui a engendré d'importants retards d'approvisionnement en matières premières. Ce déséquilibre a eu un impact direct sur la capacité de production de la SOCOTHYD, laquelle a connu une baisse significative en 2021 et 2022.

Cette réduction de la production a par effet domino, entraîné une diminution du volume des ventes, ce qui s'est répercuté négativement sur le chiffre d'affaires. Or, une baisse du chiffre d'affaires engendre un manque à gagner pour l'entreprise, créant ainsi un besoin accru de financement pour couvrir les charges fixes et soutenir l'activité. Ce besoin de financement, a mené à une détérioration de la performance financière (PF) globale de l'entreprise.

✓ **Facteurs endogènes :**

Parmi les facteurs endogènes ayant contribué à la baisse de performance de la SOCOTHYD, une gestion initialement peu rigoureuse a été identifiée. Ce dysfonctionnement

a engendré un climat social tendu au sein de l'entreprise, affectant la motivation des collaborateurs et la productivité globale. Toutefois, cette situation n'a pas perduré. Une réorganisation structurelle a été rapidement mise en œuvre, accompagnée d'un engagement renforcé en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La prise en compte des principes de la RSE notamment le respect des droits des employés, l'amélioration des conditions de travail et le dialogue social a contribué à restaurer un climat de confiance au sein des équipes. Cette dynamique vertueuse a favorisé une meilleure implication des salariés, une hausse de la productivité, ainsi qu'une amélioration de la rentabilité.

En intégrant la RSE dans sa stratégie de réorganisation, la SOCOTHYD a non seulement surmonté ses difficultés internes, mais a également posé les bases d'une performance durable, conciliant objectifs économiques, financiers, sociaux et humains.

### 3.5. Le lien entre la RSE sur la performance financière :

Avant la moitié de l'année 2023, la SOCOTHYD traversait une période difficile marquée par une baisse notable de ses performances financières. Cette dégradation s'expliquait d'une part par une gouvernance peu efficace, caractérisée par un manque de clarté dans la prise de décision, une communication interne réduite, et une faible écoute et interactions des parties prenantes. L'atmosphère de travail était perçue comme froide et manquant de motivation, ce qui entraînait une démobilisation progressive des collaborateurs, un turnover un peu plus élevé de 4,75%, et une baisse de productivité. Cependant, à partir de mi-mai les nouveaux dirigeants ont renforcés leurs actions reposant sur les principes de la responsabilité sociétale des entreprises « RSE » dans la gestion quotidienne de l'organisation. Ils se sont notamment appuyés sur les lignes directrices de la norme ISO 26000, qui définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions sur la société et l'environnement, et propose un cadre structuré pour intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans la stratégie de l'entreprise.

Parmi les sept (07) questions centrales définies par la norme ISO 26000, SOCOTHYD a concentré ses efforts sur plusieurs axes clés :

- **La gouvernance de l'organisation** : en améliorant la transparence, la recevabilité et la participation. La nouvelle direction a tout de même tenu à renforcer la confiance des salariés et des partenaires externes.
- **Les relations et conditions de travail** : L'entreprise a instauré des mécanismes d'écoute et de dialogue qui ont permis de mieux comprendre les besoins des clients et d'y répondre de manière plus efficace.

Cette démarche RSE a produit des effets concrets et mesurables. Les performances financières de SOCOTHYD ont connu une nette amélioration, grâce à une réduction des coûts liées au turnover qui est diminué à 3.15% et aux conflits sociaux, ainsi qu'une fidélisation accrue de la clientèle. Par ailleurs, la satisfaction des clients s'est fortement renforcée, en raison d'une meilleure qualité service et d'une image de marque plus positive, renforcée par

### **Chapitre 03 :L'impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD**

---

l'engagement sociétal de l'entreprise. Ainsi, l'expérience de SOCOTHYD illustre parfaitement le lien positif entre l'intégration RSE (selon les principes de la norme ISO 26000) et la performance financière de l'entreprise. Loin d'être un simple cadre éthique ou une contrainte, la RSE s'avère un levier stratégique puissant pour améliorer la compétitivité, l'attractivité et la pérennité de l'organisation.

### **Conclusion de chapitre 03 :**

Ce chapitre a permis d'examiner de manière approfondie l'impact de la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) sur la performance financière de la SOCOTHYD.

Après avoir présenté l'organisation interne de l'entreprise, l'analyse s'est centré sur les initiatives mise en œuvre, en particulier celles alignées sur les principes de la norme ISO 26000. L'étude a ensuite établi une corrélation entre ces démarches responsables et l'évolution de la performance financière.

Les résultats obtenus révèlent une amélioration notable de la performance de SOCOTHYD en 2024. Cette progression peut être attribué à plusieurs facteurs, parmi lesquels le changement de gouvernance, l'amélioration de l'atmosphère travail qui occupe une place centrale. Ce changement, en conformité avec les principes de la RSE, a favorisé une meilleure prise en compte des parties prenantes, une transparence accrue ainsi qu'une intégration plus stratégique des valeurs éthiques au sein de l'entreprise. Ainsi, il apparaît clairement que l'adoption d'une politique RSE structurée, peut constituer un levier significatif de performance financière.

## **Conclusion générale**

Avec la prise de conscience des populations mondiales de leurs faits et gestes vis-à-vis de la société. Plusieurs personnes se sont engagées à promouvoir un développement durable. Ceci ne s'arrête pas à un acte purement volontaire ou individuel, mais s'inscrit également dans des mouvements politiques sous forme de programme écologique, éco-responsable qui a fait l'objet de plusieurs programmes électoraux. Ainsi que dans le monde des affaires notamment Avec l'évolution du rôle de l'entreprise, passant d'un simple système fermé une "boîte noire" centrée exclusivement sur le profit à un acteur ouvert et interconnecté « nœud de contrats », celle-ci s'adhère désormais dans un réseau complexe de relations économiques, sociales et environnementales. L'entreprise moderne ne se limite plus à rechercher la rentabilité, elle est également tenue de prendre en compte ses impacts sur la société et les parties prenantes. Cette transition s'inscrit dans une tendance mondiale marquée par la montée en puissance des questions éthiques, sociétales et environnementales, regroupées sous le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises « RSE ».

La « RSE » qui désigne un ensemble d'actions volontaires émises par l'entreprise dans le but de contribuer l'amélioration de la société, des relations avec les parties prenantes et à la protection de l'environnement. Cette contribution est guidée par une norme appelée ISO 26000 fournissant des lignes directrices de ce concept. En revanche, pour qu'une entreprise soit socialement responsable elle se doit de déboursier un budget, ceci a donc un coût, qui soit peut-être un fardeau pour l'entreprise, ou bien une stratégie bien réfléchie d'améliorer la performance financière de l'entreprise. Ce dernier étant l'objectif majeur de toute entreprise permettant de générer des revenus pour faire face à ses obligations, rémunérer ses employés et investir. Et c'est dans ce sens que notre recherche prend son sens.

Notre stage passée au niveau de l'entreprise publique SOCOTHYD nous a permis de cerner comment une entreprise peut proposer une stratégie RSE, tout en sachant que la prise de conscience de ce concept n'est pas très répandue en Algérie. L'expérience acquise par cette organisation nous a permis de comprendre comment la politique de responsabilité sociétale peut-elle impacter sa performance financière.

L'agencement de nos études théoriques et de notre expérience empirique nous a permis de répondre à notre problématique :

**« En quoi l'adoption d'une stratégie RSE peut-elle être un levier pour la performance de l'entreprise ? ».**

Au terme de cette étude, nous avons constaté que l'un des facteurs majeurs ayant contribué à la baisse de performance de l'entreprise SOCOTHYD durant la période 2021/2022 résidait dans une mauvaise gestion de la RSE qui est une question centrale de la norme ISO 26000. En effet, la négligence des relations humaines au sein de l'entreprise a engendré une démotivation des employés, une baisse de la productivité ainsi qu'un taux élevé de turnover. À cela s'ajoutait une gouvernance rigide, marquée par un manque de transparence et de dialogue avec les parties prenantes. Cependant, un changement de gouvernance est intervenu, marquant un tournant dans la stratégie de l'entreprise. Ce renouveau a instauré une nouvelle dynamique au sein de SOCOTHYD, où les employés se

sentent plus motivés et satisfaits. Cette évolution s'est traduite par une amélioration notable de la productivité et une réduction du turnover.

Par ailleurs, l'entreprise a intensifié ses actions RSE, en mettant l'accent sur la qualité de ses produits et en s'engageant davantage dans des initiatives sociales (par exemple : dons de sang, aides communautaires, etc.). Ces efforts ont permis d'accroître la satisfaction de la clientèle, avec pour conséquence une augmentation du chiffre d'affaires, des résultats financiers positifs et une création de valeur ajoutée. Ainsi, la RSE a clairement eu un impact significatif sur la performance financière de la SOCOTHYD, qui a connu une évolution exponentielle.

Bien que la performance idéale ne soit pas encore atteinte, il apparaît évident que la responsabilité sociétale de l'entreprise constitue un levier stratégique essentiel pour améliorer sa compétitivité et sa durabilité.

D'autre part, notre recherche nous a permis de confirmer nos deux hypothèses de recherche. Concernant la première hypothèse, les facteurs d'adoption de la démarche RSE reposent notamment sur la volonté d'améliorer l'image de l'entreprise. Cette hypothèse s'est avérée exacte : la mise en œuvre de la RSE a effectivement contribué à renforcer la réputation de SOCOTHYD, à accroître la satisfaction de ses clients, notamment grâce à l'amélioration de la qualité des produits, une meilleure écoute des clients et un traitement plus efficace des réclamations. Ensuite, en ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail, cela représente un objectif central pour l'entreprise. Les résultats observés sur le terrain confirment la réalisation de cet objectif : une productivité accrue, une baisse des réclamations internes, moins de mouvements de protestation, et un climat social apaisé. De plus, l'entreprise a renforcé son engagement social à travers des actions caritatives significatives, telles que des dons de produits aux personnes dans le besoin ou encore la création d'emplois, contribuant ainsi à la lutte contre le chômage. Ces efforts ont eu un impact direct sur le bien-être des employés.

Quant à la deuxième hypothèse, notre étude a permis de confirmer que les pratiques RSE ont eu une influence positive sur la performance financière de SOCOTHYD. En effet, l'évolution des indicateurs de performance, observée après le changement de structure organisationnelle et le renforcement de la politique RSE, témoigne de résultats significatifs. L'entreprise a ainsi enregistré des améliorations notables sur le plan financier, traduisant l'impact bénéfique de sa démarche RSE sur sa rentabilité, sa productivité et sa valeur ajoutée globale.

Au cours de notre recherche, nous avons été confrontés à plusieurs obstacles qui ont freiné le bon déroulement de notre étude, notamment lors de notre stage au sein de SOCOTHYD. Ces difficultés peuvent être résumées comme suit :

- **La confidentialité de la politique RSE** : La stratégie RSE de l'entreprise étant considérée comme un sujet sensible et confidentiel, nous n'avons pas pu accéder à toutes les

informations nécessaires. Cette restriction a limité la portée de notre analyse et nous a empêchés d'explorer certains aspects essentiels en profondeur.

- **Le manque de personnel maîtrisant le concept de RSE** : Bien que SOCOTHYD ait adopté la norme ISO 26000, nous avons constaté un manque de formation et de sensibilisation des employés sur les principes de la responsabilité sociétale. Cette lacune s'est traduite par des réponses limitées ou imprécises de la part de plusieurs cadres interrogés, ce qui a affecté la qualité des données recueillies.

- **L'absence d'indicateurs de suivi des actions RSE et de leur impact sur la performance financière** : L'un des objectifs principaux de notre étude étant d'analyser la relation entre la RSE et la performance financière, nous avons rencontré des difficultés à quantifier les actions RSE et à évaluer concrètement leurs retombées économiques. Cette contrainte nous a amenés à adopter une approche comparative, en nous basant sur les résultats avant et après l'intégration d'une politique RSE renforcée.

Cette recherche a permis d'apporter une contribution supplémentaire à l'étude de l'impact de la responsabilité sociétale sur la performance financière, appliquée ici au contexte d'une entreprise algérienne. Un sujet encore peu exploré au niveau national, mais qui suscite un intérêt croissant dans le monde économique et financier. En posant les premiers jalons d'une réflexion plus large, ce travail invite à approfondir les recherches futures sur le rôle stratégique de la RSE dans le développement durable des entreprises algériennes.

# **Bibliographie**

### Ouvrages :

- BACHY, B. (2021). *La boîte à outil de la comptabilité*. Paris: Dunod.
- BARUCH, MIRVAL, & Philippe. (1996). *Comptabilité générale*. Paris: Ellipses.
- Béatrice, & GRANDGUILLOT, F. (2015). *L'essentiel de L'analyse Financière*. Espagne: GUALINO.
- BERATRICE, & GRANDGUILLOT. (2017). *L'analyse financière* . Espagne: Gualino.
- BILLET. (2005). *le guide des technique d'évaluation. Performances, compétences, connaissances* . Paris: DUNOD.
- BOISLANDELLE, H. M. (1998). *gestion des ressources humaines dans la PME*. Paris: ECONOMICA.
- BOUQUIN. (2008). *Le contrôle de gestion* . Paris: presse universitaire de France 8ème édition.
- BOUQUIN. (2011). *comptabilité de gestion* . paris: ECONOMICA.
- Bourguignon, A. (2000). *Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* . Paris: Economica.
- Coullet-Demaiziere, C. (2012). *ISO 26000 en action : Résultats et retours d'expérience* . Paris: Afnor.
- Dayan. (2004). *Manuel de gestion/volume 2* . Paris: Ellipses.
- Delchet, K. (2004). *Qu'est-ce que le développement durable ?* . Paris: Afnor.
- Farouk, B. (2000). *»l'entreprise et le financement bancaires* . Alger: CASBAH.
- G.HEEM. (2004). *Lire les états financier en IFRS* . Paris: organisation.
- Gond, j ; & Igalens, J. (2012). *LA RSE : la responsabilité social de l'entreprise : les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise* . Paris: Cedex.
- GRANSTED. (1980). *l'impasse industrielle* . Paris: Edition du seuil.
- ISO. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale : ISO 26000.2010*.
- Jean, B., & DELAYAYE, J. (1995). *Gestion financière*. Paris: DUNOD.
- Jean, C., & MALLOT, J. L. (1998). *L'essentiel du contrôle de gestion*. paris: organisation.
- Khemakhem A. ( 1996 ). *La dynamique de contrôle de gestion*. Paris: DUNOD.
- LAHILLE, J. (2007). *Analyse financière* . Paris: 3ème édition Dunod.

## Bibliographie

---

MARION, A. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise, concept et méthode*. Paris: DUNOD.

MELYON, G. (2007). *Gestion financière*. Paris: Bréal.

MOTTAIS, N. (2014). « *ISR et Finance responsable* ». Paris: Ellipses.

Passet, R. (1996). *L'économie et le vivant* ». Paris: Economica.

Paucher, P. (1999). *Initiation à la gestion financière de l'entreprise*. Grenoble: PU de Grenoble.

PESTRE, F. (2013). *La responsabilité sociale des entreprises multinationales*. Paris: L'Harmattan.

RAMAGE, P. (2001). *Analyse et diagnostic financier*. Paris : d'organisation.

Rosé, J., BONANNI, C., HUDSON, S., & F.Lépineux. (2010). *LA RSE : La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques*. Paris: DUNOD.

S.IMARAZENE. (2020). *comptabilité et gestion financière de l'entreprise*. TIZI OUZOU: IMAL.

Verniman, P. D. (2020). « *Corporate Finance : Theory and practice (5th edition)* ». New Jersey: Verniman,P. DALLOCHIO, M., Le Fur, Y.,& Salvi, A.(2020) : « *Corporate Finance : Theory and practice (5th edition)* ». New Jersey. Wiley. P.850.

VERNIMMEN, QUIRY, FUR, L., & Salvi. (2022). *finance d'entreprise*. Paris: DALLOZ.

White, G. I., Sondhi, A. C., & Fried, D. (2003). *Analyse des états financiers*. New Jersey: Wiley.

### Articles de périodiques:

Acquier, A., & Franck, A. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE . *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE.* , pp. 131-157.

Acquier, A., & Gond, J.-P. (2005). « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) ». *Association internationale de management* .

Allouche, J., & Laroche, p. (2005, 03 17/18). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature», Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? , *Université de Nancy* .

ANOUAR, H. (2022, 05 31). La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et son impact sur leur Performance Financière . *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics-IJAFAME* , pp. 386-404.

## Bibliographie

---

- Bellahsen, T, & Bekour, F. B. (2022, 05 01). L'intégration des pratiques de responsabilité sociale et environnementale dans la gestion de l'entreprise : Cas de deux entreprises publiques algériennes . *Algerian Scientist Journal Platform « ASJP »* , pp. 649-664.
- Belmdjahed, Boucherf, D., & Douah, B. (2017). La norme ISO 26000 et la RSE dans le cadre du développement durable au sein de l'entreprise algérienne. *Université Abdelhamid Ben Badis-Mostaganem* , pp. 1-17.
- Boualem, F. (2008, 04 4). Un état de la responsabilité sociétale des entreprises mondialisées et politiques publiques en Algérie . *Revue déconomie et de managment* , pp. 55-69.
- Boukessessa. (2016, 12 31). Présentation des états financiers selon le référentiel IAS/IFRS. *Revue algérienne d'économie et gestion* , pp. 96-116.
- BOURGUIGNON, A. (1999, de juillet à Aout). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité n°269* , pp. 61-66.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). « The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice». *International Journal of Management Reviews, vol. 12, n°1* , pp. 85-105.
- Christopher, R., & Jean-Laurent, V. (2012). Performance financière de l'investissement socialement responsable (ISR) : une méta-analyse . *Open Editions Journals* .
- Damak-Ayadi, S. (2010). La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normatif? . *Hal open science* .
- Dekkar, D., & Guettaf, L. (2019, 02 21). Les Bénéfices D'ISO 26000 Pour Les Entreprises Algériennes Dans Le Cadre. *Algerian Scientific Journal Platform* , pp. 788-802.
- Deswal, pretti., & Raghav, N. (2013). Corporate social responsibility : A relationship between Businnes Organizations and society. *International Journal of Sustainable Development, 6 (11), 37* .
- Djemai, S & Abedou, A. (2020, 03 03). Vers l'institutionnalisation des pratiques de la RSE en Algérie. *Algerian Scientist Journal Platform* , pp. 615-624.
- Doladson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholdertheory of the corporation : concept, evidence. *Academy of management; the Academy of management Review, 20(1)* .
- ECHAINED, M., & SMOUNI, R. (2022). Débats conceptuels sur la démarche RSE: Les fondements théoriques, le développement et l'institutionnalisation. *Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5: Numéro 3* .
- Chiadmi, M (2022). *La responsabilité sociale de l'entreprise : un concept complexe, protéiforme et aux multiples approches* », *Revue Internationale des sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 »* .

## Bibliographie

---

- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). La performance sociale de l'entreprise : enjeux, définitions et implications pour la GRH. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* .
- GUERCHOUH, M., & SI-MOHAMMED, D. (2021). « La responsabilité sociétale de l'entreprise « RSE »: Une réflexion a travers les théories de la gouvernance d'entreprise. *Revue algérienne d'Économie & de Gestion* .
- GUNTHER, C.-B., & MONJON, S. (2021, 03 18). L'investissement socialement responsable. *Revue française de gestion 300 (7)* , pp. 61-99.
- Gnaoui, I & MERHOUN, M. (2018, 07 10). La responsabilité sociétale des entreprises publiques algériennes - Etat des lieux des entreprises publiques algériennes . *Algerian Scientific Journal Platform* , pp. 112-127.
- Imane, G., & MOUTADAHIB, A. (2024, 06 29). Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises. *Revue Internationale du chercheur* , pp. 552-541.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics. Volume 3, Issue 4* .
- JOUALY, D. (2022, 08 08). la responsabilité sociale des entreprises : historique et contexte d'émergence du construit. *Revue international des sciences de gestion « volume 5 : Numéro 3 »* , pp. 1032-1052.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press* .
- KATEB, K., & ABDELAZIZ, S. (2017, 12 31). la responsabilité sociale des entreprises : cas de quelques entreprises Algérienne. *Algerian Scientist Journal Platform* , pp. 123-135.
- KOUDRI, A. (2012, 12 31). La responsabilité sociétale de l'entreprise publique: le cas sonatrach. *Algerian scientific journal platform* , pp. 273-286.
- Laperche, B., & Uzunidis, D. (2011). Responsabilité sociale et profit repenser les objectifs de l'entreprise. *Revue des sciences de gestion* , pp. 111-120.
- LEVRATTO, N., & POULET, E. (2005). Les indicateurs de performance par la création de valeur dérivent-ils d'une lecture idéologique de l'entreprise . *shs.hal.science* .
- Marie-France, TURCOTTE, B., & SALMON, A. (2005). Responsabilité sociale et environnemental de l'entreprise. *Presses de l'université de Québec le Delta I* .
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective . *Academy of management review, vol.2, n01* , pp. 117-127.
- MEGHRAOUI. (2023, 01 19). Tableau des flux de trésorerie : une revue de littérature . *Revue international des sciences de gestion* , pp. 345-370.

## **Bibliographie**

---

MONJON., G. C.-B. (2006). L'investissement socialement responsable ». *Université Paris Sorbonne* .

Mounia, K. (2015, 06 30). Implementation de la norme de la RSE ISO 26000 en Algérie Un projet RS-MENA. *Algerian Scientific Journal Platform* , pp. 291-318.

NJAYA, J. B. (2015, 11 24). L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun. *Revue Congolaise de Gestion N°19. P.92.* , pp. 89-112.

O.F.BENTIFOUR. (2013, 12 22). Soutien de la normalisation à l'innovation . *DSPACE: Université de ouargla* , pp. 1-31.

OUMARIL. (2022). La théorie des parties prenante et ses limites . *Revue international des sciences de gestion « Volume 5 : numéro 2 »* .

Pierre, M. (2014). avant propos » and « introduction : le sujet et les normes ».Le sujet des normes. *Villanova university* .

Porter, E ; Mark, R (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Porter M. E. et Kramer M. R. The Competitive Harvard Business Review. vol. 80 (12)* , p. 980.

Ramonjy, D., Petit, F., & Schäfer, P. (2013). Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon . *Question(s) de management* , pp. 55-68.

Revelli, C., & Sentis, P. (2012). L'investissement socialement responsable diffère-t-il vraiment de l'investissement conventionnel? . « *L'investissement socialement responsable diffère-t-il vraiment de l'investissement conventionnel?* ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 255-256 – Finance.* , pp. 85-95.

S.MERCIER. (2001). l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *faculté des sciences de l'administration université Laval* .

### **Cours LMD :**

AMOKRANE. (2020). *cours en analyse financière, 3ème année science financière et comptabilité* . Tizi-Ouzou: Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

ASSOUS, N. (2023). *Cours de politique financière de l'entreprise, master 1* . Tizi- Ouzou: Université Mouloud Mammeri Tizi- Ouzou.

LIMANI. (2024). *Cours d'ingénierie financière master 01*. Tizi-Ouzou: Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

REMIDI. ( 2023). *Cours de master 1 en gestion financière approfondie* . Tizi-Ouzou: Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

## Bibliographie

---

### Thèses :

Yagoubi, J. E. (2019). « *Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse* ». Fès: Jihad El Yagoubi, (2019) : « Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière ». Thèse pour l'Université Sidi Ben Abdellah Fès.

### Webographie :

Blanc, G., & KAIROS. (2025). *Une histoire de la RSE*. Consulté le 03 05, 2025, sur Pacte mondiale réseau France : <https://pactemondial.org/rse-mode-d-emploi/histoire-de-la-rse/>.

EuropeAid. (2014, 03 18). *Plateforme RSE Algérie*. Consulté le 03 31, 2025, sur RSE et PED : <https://www.rse-et-ped.info/plateforme-rse-algerie/>.

Louvain, U. (2024). *Philosophie morale*. Consulté le 03 16, 2025, sur enseigner l'éthique : <https://www.enseignerlethique.be/fiches-conceptuelles/>.

M.CHABBAB. (2015). *la normalisation en Algérie*. Consulté le 03 26, 2025, sur INOR.dz : <https://www.ianor.dz/>.

Moren, R. C. (2005). *la construction de l'éthique de l'entreprise ou éthique des affaires, première partie les formes à partir de l'adoption de l'éthique* . Consulté le 03 14, 2025, sur : <https://www.redalyc.org/pdf/395/39521607.pdf>.

NIKOS, A. ( 2004). «The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece». Consulté le 01/03/2025 : <http://www.cse-net.org>.

Patrick, H. (2024, 02 02). *le blog des experts achats: conseils, actualités et innovations achats*. Consulté le 03 25, 2025, sur manutan : <https://www.manutan.com/blog/fr>.

SAHED, M. (2025). *les 3 piliers de RSE expliqués: définitions et atouts*. Consulté le 03 10, 2025, sur ESG ACT : <https://www.esg-act.org/ressources/piliers-rse>.

# **LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES**

**Liste des tableaux:**

Tableau 1: Définitions théoriques postérieures de la RSE .....	14
Tableau 2: Architecture de la norme ISO 26000 .....	27
Tableau 3: Nombre d'entreprise appliquant les normes ISO 9001, 14001 et ISO 22000 en Algérie .....	41
Tableau 4: Listes des entreprises appliquant la norme ISO 26000 .....	43
Tableau 5: La structure du bilan comptable.....	61
Tableau 6: structure du bilan financier .....	64
Tableau 7: Structure du tableau de compte de résultat "TCR" .....	68
Tableau 8: Définitions théorique et domaines de la performance sociale .....	80
Tableau 9: Hypothèses relative à la relation PS/PF .....	83
Tableau 10: Synthèse des principaux résultats empiriques .....	88
Tableau 11: Gammes de produits de la SOCOTHYD.....	101
Tableau 12: Parts de marché de quelques produits de la SOCOTHYD .....	105
Tableau 13: Effectifs de la SOCOTHYD de 2022 à 2025.....	108
Tableau 14: Echantillons d'enquête de satisfaction de salariés de la SOCOTHYD .....	115
Tableau 15: Evolution du turnover et de la mobilité interne dans l'entreprise .....	116
Tableau 16: Tableau informatif des détails de la qualité des produits .....	120
Tableau 17: Satisfaction et communications des clients .....	121
Tableau 18: Bilan actif de l'entreprise SOCOTHYD .....	124
Tableau 19: Bilan passif de la SOCOTHYD .....	125
Tableau 20: Tableau de grandes masses simplifié. ....	126
Tableau 21: Tableau de compte de résultat de la SOCOTHYD .....	128
Tableau 22: Evolution des équilibres financiers de lapériode 2021-2024.....	132
Tableau 23: Evolution du Chiffre d'Affaire de 2021-2024.....	134
Tableau 24: Evolution de la "VA" de 2021 à 2024.....	135
Tableau 25: Evolution de la productivité de la SOCOTHYD. ....	136
Tableau 26: Les principaux ratios de la SOCOTHYD.....	138

**Listes des figures :**

Figure 1: Les quatre (04) principes de la RSE selon A.B.Carroll.....	9
Figure 2: Histoire de la RSE: Origine et évolution .....	11
Figure 3: Les dimensions du développement durable .....	12
Figure 4: Les dimensions de la RSE.....	16
Figure 5: Construction de l'éthique des affaires.....	17
Figure 6: Les parties prenantes des entreprises.....	23
Figure 7: Les sept (07) thèmes de la RSE.....	28
Figure 8: Vue sur l'ensemble de la norme ISO 26000.....	37
Figure 9: Définition de la performance financière .....	57
Figure 10: Schématisation de la théorie moderne du choix du portefeuille. ....	89
Figure 11: Performance financière selon la théorie d'apprentissage .....	90
Figure 12: Différentes étapes de la théorie du cout de l'éthique .....	91
Figure 13: Emplacement du siège social de la SOCOTHYD .....	100
Figure 14: Organigramme de la SOCOTHYD .....	107
Figure 15: Evolution de la masse salariale de l'entreprise.....	108
Figure 16: Organigramme de la direction des ressources humaines .....	109
Figure 17: Evolution du turnover et de la mobilité interne de la SOCOTHYD .....	117
Figure 18: Roue de Deming .....	120
Figure 19: Production de l'exercice de l'année 2021 à 2024.....	129
Figure 20: Résultat de l'exercice de 2021 à 2024.....	131
Figure 21: Evolution du CA de la période 2021-2024 .....	135
Figure 22: Evolution de la valeur ajoutée de la période 2021-2024 .....	136
Figure 23: Evolution de la productivité du personnel de la SOCOTHYD .....	137
Figure 24: Interactions entre les fonctions clés de la chaine de valeur. ....	140

# **Annexes**

### **Annexe 01 : Guide d'entretien : « L'impact de la responsabilité sociétale sur la performance financière de la SOCOTHYD ».**

Ce document a pour objectif de recueillir des informations qualitatives auprès des responsables de l'entreprise SOCOTHYD, afin de mieux comprendre la pratique de la RSE au sein cette entreprise ainsi que son impact sur sa performance financière. Il est également important de préciser que ce guide d'entretien ne reflète que les objectifs pédagogiques de notre travail et ne nous engage en rien personnellement, et ne représente pas officiellement l'opinion de l'entreprise d'accueil.

#### **I. Présentation général de l'organisme d'accueil :**

- Q1. Comment la SOCOTHYD a été créé ?
- Q2. Qui sont-ils vous clients ?
- Q3. Quelles sont vos activités et vos produits ?
- Q4. Quelle place occupe-t-elle la SOCOTHYD dans le marché national ?
- Q5. Avez-vous obtenues des certifications ou des labels ? Qu'elles sont ?
- Q6. Quels sont vos principaux objectifs ?
- Q7. Quelle est la structure organisationnelle de la SOCOTHYD ?
- Q8. Comment l'effectif de la SOCOTHYD a-t-il évolué ces trois (03) dernières années ? Quelles sont les causes de la baisse considérable de la masse salariale de 2022 à 2024 ?

#### **II. Présentation de la responsabilité sociétale « RSE » au sein de SOCOTHYD :**

- Q1. Comment définissez-vous la RSE dans le contexte de votre travail ?
- Q2. Quels sont les facteurs qui vous ont poussée à adopter une politique RSE ?
- Q3. Quels sont vos objectifs en termes de responsabilité sociétale ?
- Q4. Comment traitez-vous les sept (07) questions de l'ISO 26000 ?
- Q5. Avez-vous de projets concrets en termes de RSE qui ont eu un impact positifs sur votre entreprise ?
- Q6. Comment mesurez-vous l'efficacité de vos actions ?

#### **III. Application de la responsabilité sociétale au sein de la SOCOTHYD :**

- Q1. Comment l'entreprise veille-t-elle à l'amélioration des conditions de travail ?
- Q2. Avez-vous atteint vos objectifs en termes de turnover, de masse salariale et la mobilité interne ? Leurs résultats impact-t-il la RSE ? Comment ?
- Q3. Quel est l'impact des conditions de travail sur la RSE ?

Q4. Quels sont les principales valeurs que l'entreprise défend en termes d'environnement ?

Q5. Comment l'entreprise optimise-t-elle ses ressources ?

Q6. Comment la SOCOTHYD gère-t-elle ses déchets ?

Q7. Comment elle améliore sa qualité de ses produits ?

- Qu'elle est la cause de la baisse de ces résultats ?

Q8. Comment la SOCOTHYD mesure la satisfaction de sa clientèle ? Cela améliore-t-il l'image de l'entreprise ?

### **V. La performance financière au sein de la SOCOTHYD :**

Q1. Comment définissez-vous la performance financière au sein de votre entreprise ?

Q2. Quels sont les états financiers essentiels dans la mesure de la performance financière ?

Q3. Quels sont les raisons du décalage entre vos obligations et vos créances ?

Q4. Quels sont les indicateurs de mesure de performance financière utilisés par SOCOTHYD ?

### **VI. Le lien entre la responsabilité sociétale et la performance financière de l'entreprise :**

Q1. Pensez-vous que les renforcements au niveau de la responsabilité ont eu un impact sur l'évolution des résultats au sein de l'entreprise.

Q2. Pensez-vous qu'il existe un lien entre la responsabilité sociétale « RSE » et la performance financière de l'entreprise ?

# **Table des matières**

### Tables de matières :

**Remerciement**

**Dédiace**

**Listes des abréviations**

**Sommaire**

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Bref aperçu théorique sur la responsabilité sociétale des entreprises</b>	
Introduction du chapitre 01 : .....	5
Section 01 : historique et théorie fondatrice de la RSE. ....	6
1.1. Historique de la RSE : .....	6
1.1.1 RSE dans l'Athènes antique : .....	6
1.1.2 Les prémices industrielles: .....	6
1.1.3. Les apports de H. BOWEN : .....	7
1.1.4. RSE durant les années 60 : .....	7
1.1.5. RSE durant les années 1970 : .....	8
1.1.6. L'institutionnalisation de la RSE : .....	10
1.1.7. RSE aujourd'hui : .....	10
1.2. Notion du développement durable .....	11
1.2.1. Définition du développement durable : .....	11
1.2.2. Définition de la RSE : .....	13
1.2.2. Dimensions de la RSE : .....	15
1.3. Les fondements théoriques de la RSE : .....	17
1.3.1. La théorie moraliste de l'éthique des affaires : .....	17
3.1.1. Les approches de l'éthique des affaires : .....	18
1.3.2. L'approche économique néo-classique : .....	18
1.3.3. La théorie des parties prenantes « Stakeholders » : .....	19
Section 02 : la norme ISO 26000 et les principes de la RSE. ....	24
2.1. Le concept de norme et d'ISO : .....	24
2.1.1. Le concept de norme : .....	24
2.1.2. Le concept de l'ISO : .....	24
2.2. Présentation de la norme ISO 26000 : .....	25
2.3. Le contenu de la norme ISO 26000 : .....	26
2.3.1. Les sept (07) questions centrales de l'ISO 26000 : .....	27

## Table des matières

---

2.3.2. Les principes de la RSE selon l'ISO 26000 : .....	31
2.3.3. Interactions entre parties prenantes : .....	35
2.3.4. Les objectifs de la norme ISO 26000 : .....	36
Section 03 : Quelques aspects théoriques portant sur la RSE en Algérie. ....	38
3.1. L'implantation de la RSE en Algérie : .....	38
3.2. La normalisation en Algérie : .....	40
3.2.1. Définition de L'IANOR : .....	40
3.2.2. Les systèmes de certification en Algérie : .....	41
3.3. La norme ISO 26000 en Algérie: Projet RS-MENA : .....	41
3.3.1. Projet RS-MENA : .....	42
3.3.2. Le projet RS-MENA En Algérie : .....	42
3.4. Le projet Care : .....	44
3.4.1. Critiques et Propositions : .....	44
3.4.2. Impact et Influence : .....	45
3.4.3 L'implication du projet CARE : .....	45
3.5. Le site de la RSE en Algérie : .....	45
3.5. Les limites de la RSE en Algérie : .....	49
3.6. L'application de la RSE dans les entreprises Algériennes : .....	46
3.6.1 Les raisons d'une démarche RSE dans les entreprises Algériennes : .....	46
3.6.2. La relation entre entreprises Algérienne et ses parties prenantes : .....	47
3.6.3 Cas de certaines entreprises algériennes : .....	47
Conclusion du chapitre 01 : .....	51

### **Chapitre 02 : La performance financière des entreprises et la RSE.**

Introduction du chapitre 02 : .....	53
Section 01 : le concept de performance financière. ....	54
1.1. La notion de performance : .....	54_Toc199990406
1.1.1 Définition de la performance : .....	54
1.1.2. Les principes de la performance : .....	55
1.2 La performance financière : .....	56
1.2.1 Définition de la performance financière : .....	56
1.2.2 Les objectifs de la performance financière : .....	58
1.2.3 Importance de la Performance Financière : .....	58
1.2.4 Evaluation de la performance financière par l'analyse financière : .....	58

## Table des matières

Section 02 : Les indicateurs de la performance financière. ....	68
2.1. Définitions des indicateurs de la performance : .....	69
2.2. Les agrégats de la performance financière : .....	69
2.2.1. Capacité d'autofinancement « CAF »: .....	69
2.2.2 La rentabilité : .....	71
2.2.3 Les ratios de liquidité : .....	74
2.2.4 Ratios de structure : .....	75
2.2.5 Les équilibres financiers : .....	75
2.2.6 Les ratios d'activité : .....	78
2.2.7 EVA « Economic Value Added » : .....	78
Section 03 : Le lien entre la RSE et la performance financière. ....	80
3.1 Définition de la performance sociale (PF): .....	80
3.2 La relation entre la performance financière et responsabilité sociale : .....	81
3.3 Hypothèses théoriques relatives à la relation entre performance sociale et performance financière (PS/PF) : .....	82
3.3.1 L'impact social positif ou du bon management (01) : .....	83
3.3.2 Hypothèses des slack organisationnels « fonds disponible » (02): .....	84
3.3.3 Hypothèse compromis ou de l'arbitrage (H03) : .....	84
3.3.4 Hypothèse de la gestion opportuniste (H04): .....	84
3.3.5 Hypothèse suggérant une synergie positive (H05) : .....	85
3.3.6 H.6 : Hypothèse suggérant une synergie négative (H6) : .....	85
3.3.7 H7 : Hypothèse suggérant une absence de relation entre PSE et PFE (07) : .....	85
3.4. Les différentes théories illustrant la relation PS/PF : .....	86
3.4.1. Les théories instrumentales : .....	86
3.4.2. La théorie néo-classique : .....	87
3.3. Les investissements socialement responsable « ISR » : .....	88
3.3.1. Définitions des « ISR » : .....	88
3.3.2. Théories expliquant la performance de l'investissement socialement responsable : .....	89
Conclusion du chapitre 02 : .....	92
<b>Chapitre 03 : L'impact de la RSE sur la performance financière de la SOCOTHYD</b>	
Introduction du chapitre 03 : .....	98
Section 01 : Présentation général de l'organisme d'accueil. ....	99
Méthodologie de recherche : .....	99

## Table des matières

1.1. Présentation de l'entreprise SOCOTHYD :	99
1.1.1 Le siège social de la SOCOTHYD :	99
1.1.2 Les clients de La SOCOTHYD :	100
1.1.3. Les activité de l'entreprise :	101
1.1.4. Les produits de la SOCOTHYD:	101
1.1.5 Les équipements et matériaux de cette entreprise :	105
1.1.6 Le positionnement de la SOCOTHYD dans le marché :	105
1.1.7 Les certifications et les labels obtenus par SOCOTHYD :	106
1.1.7. Les objectifs de la SOCOTHYD :	106
1.2. La structure organisationnelle de l'entreprise :	107
Section 02 : La responsabilité sociétale au sein de SOCOTHYD.....	110
2.1. Présentation de la RSE au sein de la SOCOTHYD :	110
2.1.1. Définition de la RSE selon quelques cadres de la SOCOTHYD :	110
2.1.2 Facteur d'adoption de la stratégie RSE :	110
2.1.3. Implantation des normes ISO 26000 et objectives de la RSE :	111
2.1.4 Traitement des sept (07) questions de la norme ISO 26000 :	112
2.1.6. Gestion de l'efficacité des initiatives RSE :	113
2.2. Pratique RSE au sein de la SOCOTHYD :	114
2.2.1 Axe travail :	114
2.2.2. Axe environnement :	118
2.2.3 Axe client :	119
Section 03 : Le lien entre la responsabilité sociétal et la performance financière de l'entreprise SOCOTHYD.....	123
3.1. La performance financière au sein de la SOCOTHYD :	123
3.1.1 Les états financiers essentiels pour la mesure de performance de l'entreprise :	123
3.3. Les indicateurs de mesure de performance financière déployée par la SOCOTHYD :..	133
3.3.1. Agrégats par excellence :	134
3.3.2 Ratios :	137
3.4. L'impact de la RSE sur l'amélioration des résultats de la SOCOTHYD :	139
3.5. Le lien entre la RSE sur la performance financière :	141
Conclusion de chapitre 03 :	143
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>146</b>
<b>Bibliographie</b>	

**Listes des tableaux et figures**

**Annexes**

**Table des matières**

## **Résumé :**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) se définit comme l'ensemble des actions mises en œuvre par une organisation dans le but de contribuer au bien-être de la société, de protéger l'environnement, et d'améliorer ses relations avec les parties prenantes. Toutefois, l'adoption d'une stratégie RSE engendre des coûts qui peuvent être perçus, selon certaines perspectives, soit comme des charges supplémentaires, voire comme un « gaspillage de l'argent des actionnaires » selon Milton Friedman, soit au contraire comme un levier d'amélioration de la performance financière. C'est dans ce cadre que nous avons choisi d'étudier l'impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise SOCOTHYD. Pour répondre à cette problématique, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise, reposant sur une série d'entretiens semi-directifs, menés à l'aide d'un guide d'entretien structuré. L'analyse des données recueillies a révélé que, depuis mai 2023, SOCOTHYD a renforcé sa politique de responsabilité sociétale. Ce renforcement s'est manifesté par une amélioration notable de plusieurs indicateurs, notamment la productivité du personnel, la satisfaction de la clientèle, la qualité du dialogue avec les parties prenantes, ainsi que la gouvernance interne. Par ailleurs, une augmentation du chiffre d'affaires a été observée, traduisant une amélioration significative de la performance financière de l'entreprise. Ces résultats suggèrent ainsi une corrélation positive entre les initiatives RSE mises en place et la performance financière de SOCOTHYD.

**Mots clés :** Responsabilité sociétale, RSE, parties prenantes, performance financière, productivité du personnel, la satisfaction client, gouvernance interne.

## **Abstract:**

Corporate Social Responsibility (CSR) is defined as the set of actions implemented by an organization with the aim of contributing to societal well-being, protecting the environment, and improving relationships with stakeholders. However, the adoption of a CSR strategy entails costs that may be perceived, depending on the perspective, either as additional financial burdens or, as Milton Friedman argued, a “waste of shareholders’ money or conversely, as a potential lever for enhancing financial performance. Within this context, we chose to examine the impact of CSR on the financial performance of the company SOCOTHYD. To address this research question, we conducted an internship within the company, during which we carried out a series of semi-structured interviews guided by a structured interview protocol. The analysis of the data collected revealed that, since May 2023, SOCOTHYD has strengthened its CSR policy. This reinforcement has resulted in notable improvements in several key indicators, including employee productivity, customer satisfaction, stakeholder dialogue, and internal governance. Furthermore, an increase in revenue was observed, indicating a significant enhancement in the company’s financial performance. These findings thus suggest a positive correlation between the CSR initiatives implemented and the financial performance of SOCOTHYD.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, CSR, stakeholders, financial performance, employee productivity, customer satisfaction, internal governance.