

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTION ET
COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines.

Thème

**L'impact de la RSE sur la performance globale
d'une entreprise privée algérienne**

Cas : NCA Rouïba

Présenté par :

- ❖ LAMRI Rachid
- ❖ AMRANI Idir

Dirigé par :

- ❖ M^{me} MAHOUCHE Yamina

Devant les membres de jury composés de :

Président : KEHRI Samir,MAA, FSECG, UMMTO

Examineur : MEZIANI Yacine,..... MAA, FSECG, UMMTO

Rapporteur : MAHOUCHE Yamina,..... MAA, FSECG, UMMTO

Date de soutenance :

Promotion : 2017-2018

Remerciements

Nous remercions Dieu, de nous avoir donné courage et volonté pour accomplir ce travail.

Nous tenons aussi à remercier M^{me} MAHOUCHE notre promotrice pour ses conseils et orientations.

On les destine également à l'ensemble des enseignants de l'université de MOULOUD MAMMERI Tizi-Ouzou, qui ont suivi notre scolarité avec beaucoup de gentillesse et de compétence.

*On tient à remercier tous Le personnel de l'entreprise NCA
Rouïba
« Rouïba, Alger » pour leur accueil.*

Enfin on tient à remercier nos familles, nos amis, et toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

DEDICACE

Avec de gros sentiments de plaisirs et de joie que je dédie ce travail à mes chers parents qui ont guidé mes pas vers le chemin de la réussite et soutenu tout au long de mon parcours d'étude.

Je dédie ce mémoire à ma mère, mon père pour leurs grands amours
Et pour leurs encouragements pour réussir.

A ma chère sœur: Dahbia

A mes frères : Nabil et sa femme, Akli et sa femme, Mourad, Saad,
Jughurta, Mustapha

A toute ma famille maternelle et paternelle.

A mon binôme : Rachid.

A mes amis : Takfa, Samir, Zakariya, Halim, Sofiane, Saliha

DEDICACE

Avec de gros sentiments de plaisirs et de joie que je dédie ce travail à mes chers parents qui ont guidé mes pas vers le chemin de la réussite et soutenu tout au long de mon parcours d'étude.

Je dédie ce mémoire à ma mère, mon père pour leurs grands amours
Et pour leurs encouragements pour réussir.

A mes chères sœurs: Wezna, Siham, Lila, Hayet et Fariza

A mes frères : Ahcène, Ali et Said et sa petite fille

A toute ma famille maternelle et paternelle.

A mon binôme : Idir.

A mes amis : Lyes, Himcel, Ghiles, Lamara, Toufik, Mahrez
Massi, Robert, Brahim, Moumouh, Rougé, Samir et Halim et à tous
mes amis du village Timeghras.

Pour ma femme Sarah

Liste des abréviations

- AFNOR : Association Française de Normalisation
- APAB : Association des Producteurs Algériens de Boisson
- BET : Banque Européenne d'Investissement
- BSC : Balanced Score card
- CARE : Cercle d'Action et Réflexion autour de l'Entreprise
- CE : Commission Européenne
- CERES : Coalition for Environmentally Responsible Economies
- CET : Centre d'Enfouissement Technique
- CGD : Centre de Gestion des Déplacements
- DD : Développement Durable
- DFC : Directeur de Finance et Comptabilité
- DG : Directeur Général
- DRH : Directeur des Ressources Humaines
- GRI : Global Reporting Initiative
- IANOR : Institut Algérien de Normalisation
- INDR : Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises
- ISO : International Organization for Standardization
- NCA : Nouvelle Conserverie Algérienne
- OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
- OIT : Organisation Internationale du Travail
- ONG : Organisations Non Gouvernementales
- ONU : Organismes des Nations Unis
- ORSE : Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
- OST : Organisation Scientifique du Travail
- PET : Poly Téréphtalate d'Éthylène
- PF : Performance Financière
- PFE : Performance Financière d'Entreprise
- PGE : Performance Globale des Entreprise

- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- PS : Performance Sociale
- PSE : Performance Sociale des Entreprises
- RH : Ressources Humaine
- RS : Responsabilité Sociale
- RSAE : Responsabilité Sociétale des Acteurs Economiques
- RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
- RSMENA : Responsabilité Sociétale du Moyen orient et du Nord-Africain
- RSO : Responsabilité Sociale des Organisations
- SBSC : Sustainability Balanced Scorecard
- SPI : Savoir Performance Innovation
- TBL : Tripple Bottom Line

Listes des tableaux et figures

I-Liste des tableaux

N°	Tableaux	Page
01	Les différentes définitions de la RSE	07
02	Les normes et documents relatifs à la RSE	26
03	Les principes du Global Compact	30
04	Les principales modèles de la PSE	47
05	Les outils de mesure de la performance globale	57
06	La typologie de la relation performance sociale et la performance financière	62
07	Les dates clés de société	70
08	Les chiffres d'affaires de l'ANC Rouïba	76
09	Le taux d'absentéisme de l'entreprise en 2011	97
10	Le taux d'absentéisme de l'entreprise en 2012	97

II-Liste des figures

N°	Figures	Page
01	Les phases temporelles, les orientations de la RSE	15
02	Les composantes de la performance	38
03	Les composantes de la RSE	44
04	Les composantes de la performance globale	52
05	Effectifs par direction de NCA	70
06	Les sept questions relatives à L'ISO 26000	78
07	Les sacs durables de NCA Rouïba	81
08	Les résultats des cinq axes de l'observatoire	95

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le concept de la responsabilité sociale des entreprise (RSE).....	5
Section 1) Le concept et historique de la RSE.....	5
Section 2) La démarche RSE et ses outils.....	20
Chapitre II : la performance globale à l'épreuve de la RSE.....	36
Section1) Définitions et origine de la performance globale de l'entreprise(PGE).....	36
Section2) Les outils de mesure de la performance globale.....	52
Chapitre III : Pratiques RSE et performance de l'entreprise NCA Rouïba.....	69
Section 1) Présentation et démarche RSE à NCA Rouïba.....	69
Section 2) Observatoire Bien être et Motivation.....	84
Conclusion générale.....	100
Annexes.....	i
Bibliographie.....	ii
Table des matières.....	iii

Introduction générale:

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a commencé aux Etats Unis vers les années 1930, à cette effet que la responsabilité éthique de l'entreprise a été inventée en 1931 par un ouvrier syndique Hyacinthe Dubreuil (1883-1971) qui a prôné la création d'ateliers autonomes favorisant l'apprentissage de responsabilité et donnant à l'ouvrier les moyens d'accomplir son existence

Sur le plan académique, c'est à Bowen que revient la première définition de la RSE, celui que l'on considère être « le père fondateur » ou l'architecte de la RSE du concept de responsabilité sociale des entreprises.

Selon Bowen (1953), le terme de responsabilité sociale « renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre des politiques, de prendre des décisions, de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et des valeurs pour notre société »¹.

Depuis les années 1990, un regain d'intérêt pour la RSE apparaît en Europe sous l'influence des institutions internationales notamment l'Union Européenne dans le cadre du développement durable.

Le développement durable, peut être défini comme un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

La responsabilité sociale de l'entreprise répond à cet enjeu proposant l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économique dans le cadre des activités de l'entreprises qui est un moyen pour cette dernière de participer à la réalisation des objectifs de développement durable.

Elle vise à promouvoir des actions en faveur des divers groupes partenaires, comme les actionnaires, les employés, les prestataires de services, les fournisseurs, les consommateurs, la communauté, l'administration publique et les défenseurs de l'environnement, appelés les parties prenantes.

La multiplicité des approches s'étant développées durant ces dernières années, a conduit l'Organisation Internationale de Normalisation(ISO) à l'élaboration de la

¹FrancoisLépineux.,CaroleBonanni., Jean –Jacques Rosé. ,SarahHudson.,«La RSE ,la responsabilité sociale des entreprises :théories et pratiques »,Edition Dunod, Paris ,2010.

première norme pour la responsabilité sociale, ISO 26000, lignes directrices relatives à la responsabilité sociale.

Ce nouveau consensus international sur la question de la responsabilité sociale des organisations et ses intentions à la société amène donc à une réflexion sur sa mise en œuvre et ses impacts sur la performance de l'entreprise.

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

Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

Deux courants s'y opposent ; celui défendant qu'une stratégie RSE mène à la performance financière et un autre courant qui ne voit pas de lien entre démarche sociétale et la performance financière.

❖ **Problématique :**

Convaincus, de l'impact positif de cette démarche, certaines entreprises et organismes algériens se sont engagés explicitement dans la RSE, dans le cadre de la mise en œuvre de l'ISO 26000.

Afin de montrer si oui ou non, les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises ont des impacts positifs sur la performance globale englobant la performance sociale, la performance environnementale et la performance économique, nous prenons comme objet d'enquête l'entreprise algérienne privée NCA Rouïba. Cette dernière s'est engagée en 2011, en pionnière en Algérie, pour la mise en œuvre de l'ISO 26000.

❖ **Hypothèses :**

Ainsi, il y a lieu, dans cette recherche de répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact de la RSE sur la performance globale de l'entreprise algérienne privée NCA Rouïba ?

Cette question est soutenue par trois (3) sous questions :

Question n°1 : Qu'entend-on par la Responsabilité Sociale des Entreprises ?

Question n°2 : Y a-t-il un lien entre performance globale et performance économique ?

Question n°3 : Quel est le lien entre la performance sociale de l'entreprise NCA Rouïba et sa performance économique ?

Deux hypothèses soutiennent cette recherche :

Hypothèse n°1 : L'instauration d'une démarche RSE au sein des entreprises induit à un impact positif sur la performance globale.

Hypothèse n°2 : L'implication dans des enjeux sociaux de l'entreprise NCA Rouïba mène à sa performance économique.

❖ **Méthodologie :**

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, cette recherche est menée en deux parties. La première théorique, qui consiste en la recherche documentaire, de la revue de littérature portant sur la RSE et à la performance sociale et globale. La deuxième partie, est l'enquête effectuée au niveau de l'entreprise NCA Rouïba et l'entretien avec la responsable des systèmes de management intégrés et le directeur de la recherche et développement, ainsi que l'exploitation de la documentation interne de l'entreprise en relation avec la mise en œuvre de l'ISO 26000 et du projet innovant, l'observatoire « bien être et motivation ».

❖ **Objectifs :**

Le choix du sujet n'est pas fortuit et plusieurs objectifs sont assignés à cette recherche :

Sur le plan théorique, l'idée est d'approfondir les concepts acquis dans le cadre de notre formation en master ressources humaines sur ce sujet, qui reste d'actualité.

Sur le plan pratique, confronter les concepts et les acquis théoriques à la réalité du terrain de l'entreprise algérienne.

❖ **Limites de cette recherche**

A cause des conditions imposées par l'enquête, nous étions amenés à limiter nos travaux terrain à approcher seulement la relation entre la performance sociale, notamment les conditions de travail et performance économique.

❖ **Plan de la recherche**

Nous avons subdivisé ce travail en trois(3) chapitres :

Le premier chapitre porte sur le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ; ses différentes définitions, son émergence. Par ailleurs, il présente la démarche RSE et les différents outils de sa mise en œuvre.

Le deuxième chapitre, quant à lui, tente de cerner la performance globale à l'épreuve de la RSE.

Le troisième chapitre, enfin, reprend l'enquête terrain ; il donne une présentation de l'entreprise NCA Rouïba, ses pratiques en terme de responsabilité sociale et l'analyse des résultats réalisés par NCA Rouïba concernant son projet nommé « l'observatoire du bien-être et motivation ».

Chapitre I :

Le concept de la
Responsabilité Sociale des
Entreprises (RSE)

Introduction du chapitre :

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est souvent vue comme une nouveauté. Or, l'idée de RSE remonte indéniablement plus loin dans l'histoire. Elle s'inscrit en effet dans un courant de recherche qui s'est constitué dans les années 1950 et s'est renforcé progressivement au fil du temps.

La responsabilité sociale des entreprises est une notion très répandue sur le plan international, aussi bien dans les pays développés que dans les pays sous-développés. Constituant depuis quelques années un chantier dans lequel innovation sociale et économique sont en plein développement. Ainsi, les entreprises qui y pratiquent sont amenées à jouer un rôle qui dépasse le cadre de leur activité économique, en participant au bien public.

Ce premier chapitre, porte sur la présentation des concepts fondamentaux liés à la RSE au niveau de l'entreprise. Il est subdivisé en deux sections : dans la première, il s'agit de présenter les différentes définitions de la RSE académiques et institutionnelles, son lien avec le développement durable incluant ses dimensions, l'origine, l'émergence et ses fondements théoriques.

Dans la seconde, nous abordons l'initiation de la démarche RSE au sein des entreprises et les outils mis en œuvre.

Section 1 : Le concept et historique de RSE

La notion de la RSE est une notion très ancienne, ces origines remontent aux années 1950, cette dernière est tellement ambiguë qu'elle faisait débat durant plusieurs années.

Dans cette section nous verrons quatre points : le premier, est le traitement des différentes définitions de la RSE. Dans le second, on aura son rapport avec le DD.

Ainsi, dans le troisième, c'est la présentation des différentes notions avoisinantes. Enfin, le quatrième portera sur l'histoire de la RSE et ses approches théoriques.

1) Les définitions de la notion RSE

La responsabilité sociale des entreprises depuis son apparition a connu plusieurs définitions dont on distingue des définitions académiques et d'autres institutionnelles.

1.1) Définitions académiques

Il existe de nombreux efforts de définir et d'encadrer cette notion, néanmoins, les chercheurs ne sont pas arrivés à une même définition qui serait généralement acceptée. Cela peut être causé par le fait que la RSE est basée sur un caractère bénévole et n'a pas de limites bien précisées.

Dans la littérature concernant la RSE, nous pouvons trouver plusieurs définitions possibles de cette notion.

1.1.1) Définition de Howard Bowen

L'économiste universitaire le plus connu dans l'histoire moderne de la RSE, celui que l'on considère être « le père fondateur » ou l'architecte de la RSE du concept est Howard Bowen en (1953), ce n'est que vingt ans après la publication de son ouvrage social « responsabilité of the businesses man », définis la RSE comme étant « obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société »¹.

1.1.2) Définition de Milton Friedman

En 1970, l'économiste Milton Friedman, lauréat du prix Nobel, citait son propre livre et disait : « L'entreprise a une et une seule responsabilité sociale c'est d'utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude »².

1.1.3) Définition de Carroll

Carroll en 1979 définis la responsabilité sociale comme étant « une intégration de l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné »³

La définition de la RSE se diffère d'un auteur à un autre et d'une organisation à une autre, le tableau suivant présente les différentes définitions de quelques auteurs :

¹BOWEN Howard, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers, 1953, p 6.

²FRIEDMAN Milton, «*The social responsibility of business is to increase its profits*», *New York Times Magazine*, 13 September 1970, pp. 32-33.

³CARROLL A.B, « *A three dimensional model of corporate social performance* », *Academy of Management Review*, Iss, 4, 1979, pp 497-505.

Tableau n°1 : Les différentes définitions de la RSE.

Auteurs et années	Définitions
Davis 1960-1973	La RSE concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise.
Me Guire 1963	L'idée de la RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations.
Walton 1967	Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des tops managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts.
Jones 1980	L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
Wood 1991	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 des trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.

Source : Véronique DUBOUCHET, Yael PONCON « la responsabilité sociale des entreprises, élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines », 2004, p 8-9

1.2) Les définitions des institutions

La RSE a connu aussi plusieurs définitions institutionnelles qui sont développées notamment en Europe citant celle de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique(OCDE), la commission européenne et selon l'ISO.

1.2.1) L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique(OCDE)

Selon l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE),
« La responsabilité des entreprises va au-delà de la fonction essentielle de la réalisation d'activités commerciales. Les entreprises sont censées se conformer aux divers lois qui leur sont applicables sur le plan pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas inscrites dans le droit formel »⁴

1.2.2) La commission européenne (CE)

La définition la plus fréquente est celle de la Commission européenne :
«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».⁵

L'institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (INDR) en France définit la RSE de manière suivante :

«Une démarche volontaire de conduite des affaires des entreprises, qui reflète la contribution des entreprises au développement durable lequel est défini comme le développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.»⁶.

1.2.3) L'ISO (*International Standardization of Organizations*)

Les travaux de l'ISO proposent une définition de la RSE formulée comme suit :

« Action d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société de développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux habitudes de l'organisme »⁷

⁴BOUDJMA Rachid, « Violence du capitalisme, développement durable et responsabilité sociale des entreprises, édition ACLCOM, Algérie, 2009, p 111.

⁵Entreprises durables et responsables : Responsabilité sociale des entreprises (RSE). Sites officielles de la Commission européenne, <http://ec.europa.eu.fr>. Consulté le 08/08/2018 à 11:20.

⁶RSE : Définition. Sites officielles de l'INDR, https://www.esr.lu/5_rse-definition/6_rse-definition.html. Consulté le 10/08/2018 à 22:42.

⁷CAPRON M, LANOIZELEE Quairel F, « La responsabilité sociale des entreprises », édition la découverte, Paris, 2007, p23.

2) La RSE et développement durable.

Le développement durable peut être défini comme « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. »⁸

Le concept de développement durable ou *sustainable development* est apparu pour la première fois sur la scène internationale en 1987 dans le rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Pays⁹ qui déclare que la poursuite de croissance reste l'un des objectifs de l'humanité, ce qui a provoqué l'apparition d'un large refus de développement durable, celui de la décroissance.

Depuis plusieurs décennies, l'on aborde dans les rencontres internationales, des questions d'environnement en essayant de démontrer que l'exploitation irrationnelle des ressources naturelles pouvait freiner, voire compromettre la croissance économique. Sur ce, les entreprises doivent produire des biens et/ou services tout respectant l'environnement au sein dans lequel elle opère (éviter de dégrader la qualité de l'environnement : pollution de l'eau, de l'air, etc.).

Dans le même ordre d'idées, les entreprises doivent s'approprier du développement durable et surtout à le mettre en pratique, selon le principe de la triple approche : celui de prendre en charge les questions environnementales et sociales, en les combinant avec les préoccupations économiques et financières de l'entreprise.¹⁰

Cette intégration du développement durable permettra à l'entreprise d'améliorer son rendement et sa survie qui contribuerait au bien-être social.

La responsabilité sociale de l'entreprise répond à cet enjeu proposant l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économique dans le cadre des activités de l'entreprises qui est un moyen pour cette dernière de participer à la réalisation des objectifs de développement durable¹¹

Le développement n'est plus uniquement une affaire essentiellement économique. Désormais pour accéder au développement durable, il faut qu'il y ait association de la durabilité écologique, du développement économique et du développement social¹²

⁸<http://www.developpementdurabledefinition.org>. Observation 15/10/2018 à 19 :18.

⁹JEANS Yves. « Le développement durable, doctrines pratiques évaluations, (rapport Brundtland p 45) », IRD éditions, Paris, 2002, p 55.

¹⁰CHAUVEAU A, JACQUES ROSE. J, « L'entreprise responsable », édition d'organisation, France, 2001, p10.

¹¹TURCOTTE M. F, SALMON. A, « responsabilité social et environnementale de l'entreprise », in presse de l'université de Québec à Montréal, pp 1- 222.

¹²BONZA M, Notes de cours d'économie rurale, troisième graduat, FASEG, UNIKIN, 2008, p102.

Le concept de responsabilité sociale et environnementale s'apparente à la notion de développement durable dans la mesure où une politique de responsabilité sociale menée de forme cohérente par une entreprise contribue à la fois au développement durable et à la performance de l'entreprise.

Elle vise à promouvoir des actions en faveur des divers groupes partenaires, comme les actionnaires, les employés, les prestataires de services, les fournisseurs, les consommateurs, la communauté, l'administration publique et les défenseurs de l'environnement (les parties prenantes).

2.1) Les dimensions de la RSE

Considérée comme étant la projection du concept de développement durable au niveau de l'entreprise, la RSE, selon l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises¹³, tout comme le développement durable se base sur trois axes principaux :

Environnemental : Il constitue l'élément de base de la RSE. Son rôle consiste à étudier l'impact de l'entreprise et de ses produits sur l'environnement tel que la production de déchets et les émissions polluantes. Il cherche à trouver un certain équilibre entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes.

Social : La dimension sociale de la RSE vise à analyser les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.¹⁴

Economique : Malgré la prise en compte des contraintes écologiques et sociales, la RSE n'a pas oublié le fait que la performance financière « classique » reste le facteur clé de la réussite et de la pérennité de l'entreprise. Cependant la RSE essaye d'améliorer la dimension économique en incitant les entreprises à respecter les principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...).

Nous pouvons constater qu'être responsable c'est aller au-delà des obligations légales, être en relation avec la société et prendre en compte toutes ses parties prenantes.

¹³Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises françaises, www.orse.org/fr/home/index.html, mise à jour du 9/03/2010 observation 12/ 10/ 2018 à 21 :15.

¹⁴BENYEDDER M, ZADEM, «La responsabilité de l'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontement », Revue Multidisciplinaire Sur l'Emploi le Syndicalisme et le Travail, Vol 4, No 1, pp 84-103.

3) Les notions avoisinantes à la RSE

Avant de commencer à expliquer et à analyser la conception de la responsabilité sociale des entreprises, il serait utile de mentionner les différents termes liés avec ce domaine.

3.1) La responsabilité sociétale

En plus de la RSE, nous pouvons rencontrer dans la littérature spécialisée un terme assez semblable mais avec le sens plus large : la responsabilité sociale (ou sociétale) des acteurs économiques (la RSAE). Il s'agit des « initiatives prises par les acteurs économiques en vue d'un développement durable et plus spécifiquement ici, des initiatives prises par les acteurs autres que les entreprises de manière à favoriser chez ces dernières le fait d'engager des démarches de responsabilité sociétale. »¹⁵

Comme nous l'avons déjà mentionné, dans le contexte de la RSE, le mot social est souvent remplacé par un néologisme de la langue française sociétale qui signifie « qui a trait à la société ». Par cela, les auteurs se forcent « d'inclure la dimension sociale et la dimension environnementale. »

3.2) Les parties prenantes (*stakeholders*)

Dans les textes et publications concernant la RSE, nous pouvons très souvent remarquer le mot d'origine anglaise : *stakeholders*. Il s'agit de toutes les parties intéressées, c'est à dire toutes les personnes, organisations et institutions qui ont un impact sur le fonctionnement de l'entreprise ou qui sont influencées par cette entreprise.

Les auteurs les divisent parfois en deux groupes principaux : les *stakeholders* Primaires (les propriétaires et investisseurs, le personnel, les clients existants et potentiels, les partenaires commerciaux, la communauté locale, les organisations d'environnement) et secondaires (le public, les institutions d'Etat, et d'autres groupes de pression, la concurrence, les médias, les associations).

Le but principal de la conception de RSE est l'existence de la confiance entre l'entreprise et ses *stakeholders*. Il est très important que l'entreprise soit capable d'identifier et de définir les besoins et les attentes des *stakeholders* sur la base d'un dialogue ouvert avec eux.

3.3) Le volontariat d'entreprise

Une des composantes importantes de la RSE est le volontariat d'entreprise. Cette notion désigne toutes les activités faites par l'entreprise en faveur du bien-être public et également le soutien des activités bénévoles des employés.

¹⁵BOIDIN, B. POSTEL, N. ROUSSEAU, S. « La responsabilité sociale des entreprises : une perspective institutionnaliste ». Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires de Septentrion, 2009, p. 14.

La firme se force de susciter l'intérêt de son personnel par la reconnaissance et la rémunération du travail bénévole. Nous pouvons également parler du volontariat d'entreprise dans le cas de l'investissement ou du soutien financier des projets utiles à toute la société ou des projets humanitaires.

La notion mentionnée dans beaucoup de sources spécialisées la philanthropie d'entreprise est étroitement liée avec le terme précédent. C'est une notion assez ample qui comprend une série de formes de donations et d'investissements en faveur de la communauté, par exemple des subventions financières, des dons matériels, des prestations de services, des prêts des produits ou des biens, des partenariats avec certaines associations ou fondations etc.

3.4) Le code d'éthique

En connexion avec la RSE, la question de l'éthique est souvent discutée. L'éthique est une condition initiale du fonctionnement de l'entreprise réussi à long terme, mais le comportement éthique et la création volontaire d'un code d'éthique de l'entreprise peuvent aussi représenter une des déclarations de la responsabilité sociale.

Les entreprises formulent souvent leur propre code d'éthique qui est distribué au personnel et également rendu accessible au public. Le but est d'aider à résoudre les dilemmes éthiques, de réduire les décisions fortuites et de diriger le comportement et l'action des membres de l'entreprise.

Le code d'éthique devrait contenir en particulier : les relations avec les clients et les fournisseurs, les relations à l'égard du gouvernement et des pouvoirs publics locaux, les relations à l'égard de l'environnement, le paiement des impôts, les relations avec la concurrence et à l'égard des propriétaires, le commerce International etc. Pour que le code d'éthique soit utile, il est indispensable qu'il soit bien entendu et mis en application.

4) L'origine et l'histoire de la RSE

La notion de la responsabilité sociale des entreprises a connu diverses évolutions depuis son apparition jusqu'à aujourd'hui.

4.1) Les éléments de la responsabilité sociale des entreprises:

Malgré le fait que les termes à désigner la responsabilité sociale étaient différents de ceux d'aujourd'hui, il est possible de suivre les formes de manifestation de la responsabilité sociale à travers les siècles, à partir du temps de l'Athènes classique (500 ans av. J.-C.).

Ainsi en Grèce antique, la notion d'héroïsme comprenait certains éléments de la responsabilité sociale.

Chapitre I : Le concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La croyance voulait que ceux qui étaient en position avantageuse, en termes d'argent ou de puissance, doivent se comporter d'une manière socialement responsable.

Aujourd'hui le terme grec hêrês (héros) a beaucoup de significations différentes. Bien qu'en Grèce antique ce mot se référait seulement aux guerriers, plus tard, ce titre fut attribué également aux individus qui ont œuvré pour la communauté locale. Il n'y avait aucune règle exacte à suivre afin d'atteindre le statut héroïque. Toutefois, la communauté a su reconnaître l'importance de tels actes, ainsi que l'idée de la responsabilité sociale.

Il n'y a pas de doute que l'idée qui se cachait jadis derrière la responsabilité sociale existerait encore pour des milliers d'années. Cette idée mène sans aucun doute vers une société meilleure¹⁶, et pourquoi pas vers une société à l'image de celle de l'âge d'or d'Athènes antique, comme le relève si bien le professeur Nikos, expert grec dans le domaine de la RSE¹⁷. Dans cette étude nous n'allons pas nous attarder sur toutes les formes de la responsabilité sociale au cours des siècles, raison pour laquelle nous faisons un saut dans le temps.

Le souci du social n'est pas l'apanage du capitalisme contemporain : en Angleterre, en Allemagne ou en France du XIX^{ème} siècle, certains industriels s'étaient déjà singularisés par leurs préoccupations sociales : logements, assurances sociales, bienfaisance envers les ouvriers et leurs familles. De même, certaines congrégations religieuses ou certains penseurs socialistes avaient imaginé des usines alternatives où la dimension communautaire et la relation au territoire avaient déjà leur place.

Avec le XIX^{ème} siècle et la généralisation des lois et de la protection sociale, cet esprit caritatif reflue pour laisser place à des constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles très larges.

Après la Seconde Guerre Mondiale, l'apparition des firmes multinationales et leur rôle grandissant dans l'économie mondiale va reposer la question des relations entre l'entreprise et la société¹⁸.

Pourquoi parle-t-on aujourd'hui plus qu'hier de la RSE ? En grande partie parce que la prise de conscience par tous les acteurs de la société des enjeux environnementaux et sociaux, aussi bien locaux que globaux, est récente.

Cette prise de conscience a en effet été progressive et se développe à une allure de plus en plus rapide.

¹⁶Alain ETCHEGOYEN, *La vraie morale se moque de la morale*, Paris, Edition du Seuil, Avril 1999, p. 129.

¹⁷Avlonas NIKOS, «*The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece*», 2004, p. 6, disponible sur le site <http://www.cse-net.org> consulté le 17/09/2018 à 12 :32.

¹⁸Jean-Pierre SEGAL, (et al.), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, p. 3, disponible sur le site http://uet.org/publications/rapport_uet_dublin.pdf date de consultation 10/10/2018 à 16 :42.

Une fois sorti de « sa lampe magique » le bon génie n'a plus l'intention d'y retourner, et tous ceux qui ont senti son influence positive soutiennent sa décision.

4.2) Les phases de développement de la RSE :

La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles. Elle concerne tous les acteurs de la société, que ceux-ci soient publics ou privés, qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures. Cependant ce n'était pas le cas dans toutes les phases de développement de ce concept, surtout pas au tout début.

Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définitions sur la RSE. Ces réflexions ont évolué à travers les quatre étapes principales :

I) Années 1950/1960.

Les premières recherches sur la RSE se sont focalisées sur l'évaluation des contours de ce phénomène. C'est à cette époque que l'expression de la RSE est apparue pour la première fois. Les études cherchaient alors à déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société¹⁹.

Objectif - **philanthropie** ; Motivation - **moralité** ; Stratégie - **ad hoc** ; Initiateur **administrateur** ; Initiative –**passive** ; Aucun suivi.

Ici, les objectifs se rapprochaient plus d'une œuvre philanthropique dont la motivation première était le respect de la moralité. Il n'y avait pas de stratégie claire mais plutôt une approche ad hoc (locution latine qui signifie pour cela). L'initiateur était principalement l'administrateur et le concept fonctionnait selon un principe de passivité. De plus, aucun suivi ni contrôle effectué par des tiers n'étaient accomplis²⁰.

II) Années 1970 :

Un courant de recherche s'est focalisé sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de la RSE, pertinents pour elle.

Cette approche a conduit à privilégier une vision plus procédurale et à travailler sur le concept de sensibilité sociétale de l'entreprise.

¹⁹ ADAMS, C. A., HILL, W.Y et ROBERTS, C.B. « *Corporate social reporting practices in Western Europe : Legitimizing corporate behaviour ? British Accounting Review* », 30 (1), 1998, P 1-21.

²⁰ ATTARCA M, et JACQUOT T., « La représentation de la responsabilité social des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIV Conférence Internationale de l'AIMS, France, 2007, p2.

Chapitre I : Le concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Objectif – **philanthropie stratégique** ; Motivation – **intérêt à long terme** ; Stratégie – **systématique** ; Initiateur – **manager** ; Initiative – **réactive** ; Suivi – **assistance à des questions spécifiques**.

III) Années 1980/1990 :

Par synthèse il fallait arriver à la définition des performances sociétales de l'entreprise.

Il fallait en plus donner des réponses aux nombreuses questions. Quels sont les principes «éthiques» de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? D'où une approche plus réfléchie et plus active :

Objectif – **investissement social local** ; Motivation – **intérêt à long terme** ; **Approche stratégique** ; Initiateur – **entrepreneur, consultants** ; Initiative – **proactive**.

IV) Années 2000 :

Enfin, les années 2000 se caractérisent par le fait que l'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique.

Objectif – **qualité/compétitivité du milieu opérationnel** ; Motivation – **intérêt direct propre** ; **Stratégie intégrée** ; Initiateur – **tous niveaux de management** ; Initiative – **intégrée au processus décisionnel** ; Suivi – **incorporé aux objectifs de management**.

Les différences entre les concepts de performance sociétale, développement durable et citoyenneté d'entreprise sont à présent loin d'être clairement et suffisamment explicités.

Il existe quand même une acceptation générale que, d'une part, les entreprises doivent assurer leurs tâches à l'égard d'un grand nombre de groupes sociaux, et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur entourage.

La figure ci-dessous présente, selon les phases temporelles, les orientations qui règnent entre la RSE (cercle vert) et la PFE (performance financière de l'entreprise – cercle rouge) :

Figure 1 : phases temporelles, les orientations de la RSE.



Source : Un Groupe de travail, *Observatoire sur la Responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), 2003, Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises?*, Paris, p 7.

4.3) L'Europe et les Etats-Unis : deux logiques d'approche de la RSE

Le concept de RSE est né aux Etats-Unis, dans un contexte bien particulier celui du capitalisme libéral où l'Etat n'intervient que très peu en matière de régulation sociale, contrairement à la situation européenne.

Ce concept s'est propagé à travers le monde entier, s'incorporant dans des réalités sociopolitiques et économiques souvent forts distinctes de ses origines américaines. Certaines forces laissent à penser que le concept s'universalise et devient indépendant des cadres où il a pris racine. Au contraire d'autres forces prétendent que chaque milieu national se résout à définir des formes de RSE qui lui sont propres.

L'Europe occidentale et les Etats-Unis présentent chacun une logique d'approche différente de la RSE. L'approche américaine vise plutôt la réparation des conséquences des activités économiques (d'où l'importance des œuvres philanthropiques), tandis que l'approche européenne, en principe, est plus sensible à la prévention des risques.

Actuellement en Europe prédomine la pensée que la RSE représente la contribution des entreprises au développement durable. Ce concept n'a de sens que dans une réalité politique qui a valu à l'Union européenne, d'en faire une stratégie, menée par le concept-clé de « soutenabilité ».

Contrairement aux Etats-Unis, la RSE en Europe ne relève que du domaine politique et ne fait généralement aucune référence à l'éthique. *Vice versa*, la référence au développement durable n'existe, pour ainsi dire quasiment pas dans la littérature managériale aux Etats-Unis. Désormais la question se pose : comment expliquer ces différences entre l'Union européenne et les Etats-Unis ?

La conception de la RSE telle qu'elle s'affiche actuellement en Europe a été critiquée très tôt aux Etats-Unis : les entreprises ne sont pas responsables (*accountable*) au même titre que les pouvoirs publics, étant donné que leurs dirigeants ne sont pas soumis au contrôle du suffrage universel ; les manifestations de la responsabilité sont « externalisées » du processus managérial par l'intermédiaire des fondations.

En Europe, le niveau de protection sociale institutionnalisée a entièrement mis à l'écart la philanthropie ; les accords entre employeurs et salariés nationaux et de branches, ont rendu la RSE à l'égard de leurs salariés, non pas individuelle, mais collective.

La RSE est censée faire partie du système de management, comme le conseillent plusieurs dispositifs nés en Europe²¹.

Par rapport au reste du monde, l'Union européenne dispose de normes sociales et de travail relativement élevées et s'est dotée d'institutions politiques capables de régler les marchés.

Le modèle social européen, malgré ses manquements, est bien plus protecteur pour les travailleurs et les autres groupes concernés par les conséquences des activités des entreprises, que ceux appartenant aux pays anglo-saxons et aux pays du Sud.

5) Les approches théoriques de la RSE

La première responsabilité qui fonde la définition de l'entreprise en tant qu'espace de combinaison de facteurs de production et surtout de coûts de ces facteurs en vue d'un revenu différentiel et résiduel est économique. Il s'agit là d'une perception restreinte originelle qui s'est progressivement élargissement du fait de l'action des autres parties prenantes et du dispositif institutionnel qui cadre son activité.

5.1) La théorie néoclassique

Selon l'approche néo-classique de la RSE, dont le principal auteur est Milton Friedman, « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits »²² au profit des actionnaires, ce qu'il affirmait clairement dans sa définition de la RSE en 1962 : « rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires ».

Comme pour toutes les approches néo-classiques, c'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources et s'il se révèle inefficace, il revient à l'Etat d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes.

Il s'en suit alors que, pour inscrire la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, il faut donc démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales. Le foisonnement des études empiriques cherchant à établir ce lien répondrait à cette logique.

²¹Michel CAPRON, « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique » in *Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental*, Atelier international de Montréal sur la RSE, sur invitation Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec, Montréal, 2006, pp. 8-9,

²²M FRIEDMAN, « *The social responsibility of business is to increase its profits* », *Time magazine*, New York, 1970, p 33.

5.2) La théorie de l'agence

La relation d'agence constitue une grille de lecture des relations dirigeants – actionnaires dans l'analyse de la gouvernance des entreprises,²³ Cette relation est définie par un contrat entre un mandant (le principal, dans ce cas l'actionnaire) qui délègue à un mandataire (l'agent ou le dirigeant) le pouvoir de prendre, à sa place, un certain nombre de décisions. Ce modèle se propose de définir les conditions d'un contrôle par les actionnaires des dirigeants. Or, il peut y avoir des conflits d'intérêt et des divergences d'appréciation du risque entre l'actionnaire et le dirigeant.

Le succès de ce type de relation repose sur le système d'information entre les deux parties et surtout de l'attitude des dirigeants face à l'information qu'ils détiennent. L'information demandée par les actionnaires, et diffusée par les dirigeants, joue un rôle déterminant dans le contrôle des décisions de ces derniers. Partant du constat que les actionnaires (*shareholders*) ne sont pas les seuls concernés par les activités de la firme, mais que d'autres acteurs (*stakeholders*), peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise, la relation d'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes²⁴

La responsabilité de l'entreprise est donc perçue comme celle des dirigeants, qui sont en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, collectivités, ONG, etc. Il leur revient donc de gérer les diverses attentes de façon équilibrée.

Dans cette approche, les parties prenantes influencent les décisions stratégiques des dirigeants et ceux-ci doivent leur rendre des comptes sur la façon dont ils ont pris en compte leurs attentes.

5.3) La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes ou « stakeholders » en anglais, est aujourd'hui la théorie la plus fréquemment utilisée, autant par les chercheurs que par les entreprises en matière de RSE.

²³ Selon M. CAPRON et F. QUAIREL-LANOIZELEE, « La responsabilité sociale d'entreprise », Paris, La Découverte, 2007.

²⁴ A. CAYROL, « Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Triodos », Mémoire ULB, Belgique, 2006, p27.

Elle inscrit l'entreprise ou l'organisation au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires « *shareholders* », mais des acteurs intéressés ou impliqués par les activités et les décisions de l'entreprise.

A l'origine, le terme « *stakeholder* » ou partie prenante est apparu en 1963 aux Etats-Unis et désignait « des groupes sans lesquels une organisation cesserait d'exister »²⁵. Autrement dit, il s'agissait des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité.

Ce concept a fait son petit chemin entre controversions et acceptations jusque dans les années 1980 où les travaux de Freeman (1984), relayés par de nombreux autres travaux, ont permis de dresser un inventaire ou des représentations des parties prenantes d'une entreprise.²⁶

Ainsi, M. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme ». M. Freeman propose un cadre d'analyse sur trois niveaux²⁷ : rationnel, de processus et transactionnel.

Le niveau rationnel consiste à savoir qui sont les parties prenantes de la firme et quelles sont leurs demandes. Au niveau des processus, il s'agit de savoir si la firme gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes.

5.4) Les théories néo-institutionnelles

Les théories néo-institutionnalistes partagent le point de vue selon lequel la responsabilité sociale est une construction des institutions. Elles se composent à la fois d'approches sociologiques et économiques. Mais elles reposent dans l'ensemble sur une représentation de l'entreprise ou de l'organisation qui est totalement encadrée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa culture.

Autrement dit, toute organisation tire sa légitimité d'un ordre social (à la fois économique, culturel et politique), c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences économiques, sociales et culturelles, incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures.

²⁵FREEMAN R, « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* », Pitman, Boston, 1984.

²⁶A. Cayrol, 2006, Op.cit, p.27.

²⁷Ibid., p.35.

Pour le courant sociologique²⁸, « les néo-institutionnalistes soutiennent que les conditions de l'environnement ne peuvent être séparées des représentations qu'en ont les acteurs ; elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise ». Les sociologues renforcent l'idée de la prise en compte des parties prenantes, celles-ci étant porteuses des valeurs de la société.

Un engagement volontaire d'améliorer le bien-être commun en exerçant les auteurs qui se préoccupent de la responsabilité sociale des entreprises définit le plus souvent ce terme comme activités commerciales responsables dans trois domaines : économique, social et environnemental. Bien que la RSE soit considérée comme un ensemble de pratiques et contributions avantageuses pour toute la société, elle est également très importante pour l'entreprise socialement responsable elle-même.

Section 2 : La démarche RSE et ses outils

Aujourd'hui, la RSE est véritablement institutionnalisée dans le monde de l'entreprise. Concrètement, les démarches et stratégies RSE renvoient aux différentes politiques mises en place dans les entreprises pour contribuer par exemple à la protection de l'environnement, mais aussi à l'amélioration de la qualité des produits, l'inclusion sociale ou le développement économique.

2.1) L'entreprise dans une démarche RSE

Le concept de la RSE est l'application des principes du développement durable au monde des entreprises. Donc elle est avant tout un esprit, une démarche, une façon différente de faire des affaires en créant de la valeur partagée.

Bien que les entreprises soient de plus en plus nombreuses à s'intéresser à la démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), sa mise en place peut paraître compliquée.

Il existe des étapes à respecter pour formaliser celle d'une entreprise de manière efficace :

- **Étape 1 : Identifier les parties prenantes**

Il s'agit de savoir qui est concerné par les actions de l'entreprise, d'identifier ceux dont les intérêts sont affectés par ses décisions.

²⁸ Selon une lecture de M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007, p.42.

- **Étape 2 : Définir les attentes des parties prenantes**

Une fois qu'on a identifié les parties prenantes, il est nécessaire de comprendre leurs attentes et leurs besoins afin de pouvoir composer avec.

- **Étape 3 : Déceler les enjeux RSE de l'entreprise**

Afin de bien cerner les enjeux, il faut s'intéresser aux opportunités et aux menaces que créeraient des mutations de marché et aux forces et faiblesses de l'entreprise²⁹.

- **Étape 4 : Définir des objectifs qualitatifs et quantitatifs d'amélioration**

A partir de ces enjeux, il va falloir définir de manière très précise les objectifs sociaux et environnementaux que l'on va se fixer. Pour chaque objectif, il faut également fixer des critères quantitatifs ou qualitatifs à l'aune desquels ils seront mesurés.

- **Étape 5 : Faire l'état des lieux actuel des performances durables de l'entreprise**

Pour avoir une idée nette du travail à fournir lors de la démarche, il faut chercher à observer et analyser la situation actuelle de la société, ses répercussions sociales et environnementales.

- **Étape 6 : Sensibiliser les parties prenantes à la démarche RSE**

Les avantages concrets pour les parties prenantes doivent ensuite leurs être exposés afin de les sensibiliser.

- **Étape 7 : Former les collaborateurs à la démarche RSE**

Après l'observation et l'analyse des premières étapes, il va falloir mettre en place un plan d'action. Pour cela, les collaborateurs (au minimum le comité de direction) doivent être formés à la démarche qui va être entreprise.

- **Étape 8 : Communication interne et externe sur les engagements et la performance RSE**

Il faut ensuite faire connaître les valeurs que va afficher votre entreprise, les pratiques responsables qu'elle vise à encourager.

²⁹ www.relyance.com. Consulté le 08/09/2018 à 11 :05.

- **Étape 9 : Implication des salariés dans la démarche**

Les salariés doivent être particulièrement sensibilisés à la démarche et il est impératif de leur faire comprendre l'importance de leur rôle au sein de celle-ci.

- **Étape 10 : Mise en place des recommandations par des actions**

La dernière étape consiste à mettre en application les actions concrètes décidées lors de l'élaboration du plan d'action.

Après avoir étudié la démarche RSE dans un certain concept d'entreprises s'adressait à l'intégralité des acteurs de cette dernière, il convient d'examiner de quelle façon il est possible de mesurer à travers les différents outils.

2.2) Les outils de la RSE

Pour réaliser un bilan éthique, social, économique ou environnemental. Ces bilans sont accessibles par les parties prenantes comme les actionnaires, fournisseurs, clients, associations ou le grand public. Il permet d'analyser la stratégie entrepreneuriale sur les thèmes évoqués et pouvoir comparer les entreprises entre elles face à la problématique du développement durable.

2.2.1) Eco conception

Il existe de nombreuses définitions de l'écoconception, elles ont évolué avec le temps et les retours d'expérience. Ici on trouve les deux définitions les plus communément admises au niveau français : « Intégration systématique des aspects environnementaux dès la conception et le développement de produits (biens et services, systèmes) avec pour objectif la réduction des impacts environnementaux négatifs tout au long de leur cycle de vie à service rendu équivalent ou supérieur³⁰.

Cette approche dès l'amont d'un processus de conception vise à trouver le meilleur équilibre entre les exigences, environnementales, sociales, techniques et économiques dans la conception et le développement de produits. « L'écoconception consiste à intégrer l'environnement dès la conception d'un produit ou service, et lors de toutes les étapes de son cycle de vie » (AFNOR, 2004).

³⁰<https://www.eco-conception.fr/static/definition-de-leco-conception.html>. Consulté le 14/08/2018 à 18 :23.

2.2.2) Reporting RSE

Le reporting RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise), également appelé reporting extra-financier, est avant tout un document périodique officiel, généralement annuel qu'une entreprise publie pour présenter ses actions.

Ainsi que les résultats en ce qui concerne la Responsabilité Sociale d'Entreprise. Pour rappel, la RSE consiste pour l'entreprise à mener des actions destinées à réduire les conséquences sociales et environnementales de ses activités, en lien avec ses parties prenantes.

Le but de Reporting RSE est d'améliorer la transparence sur les activités des entreprises. Il permet aux entreprises de mesurer les conséquences directes de leurs activités sur l'environnement, mais aussi sur la société et l'écosystème économique auquel elles appartiennent.

Ainsi elles peuvent agir pour améliorer leurs processus d'activité afin d'avoir un impact plus positif. Le reporting RSE permet aussi aux parties prenantes (salariés, fournisseurs, consommateurs, investisseurs, ONG, etc.) de mieux connaître les enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) des entreprises et de mieux mesurer l'impact de leurs actions en interaction avec celles-ci au niveau économique, sociologique et environnemental³¹.

Dans le reporting RSE, 3 thématiques principales sont développées : la thématique sociale, la thématique sociétale et la thématique environnementale.

➤ La thématique sociale avec :

- L'emploi
- L'organisation du travail
- Les relations sociales
- La santé et la sécurité
- La formation
- La diversité et l'égalité des chances
- La promotion et le respect des conventions fondamentales de l'OIT

➤ La thématique sociétale avec :

- L'impact territorial, économique et social de l'activité de l'entreprise

³¹<https://www.novethic.fr/lexique/detail/reporting-rse.html>. Consulté le 20/09/2018 à 14 :06.

- Les relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par les activités de l'entreprise
 - La sous-traitance et les fournisseurs
 - La loyauté des pratiques
 - Les droits de l'Homme
- La thématique environnementale avec :
- La politique générale en matière environnementale
 - La pollution et la gestion des déchets
 - L'utilisation durable des ressources
 - Le changement climatique.
 - La protection de la biodiversité

2.2.3) L'ISO 26000

La norme ISO « est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services »³²

La norme ISO compte 18400 normes, qui sont élaborées par consensus et fournissent au monde économique, aux gouvernements et à la société dans son ensemble des outils concrets pour les trois volets à savoir : économique, environnemental et social du développement durable. De ce fait, il sera intéressant d'étudier la norme ISO 26000 en lien avec le sujet.

Créée en 2010, ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier³³.

Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation. La norme a été publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier.

³²Voir sur le site <http://www.iso.org> consulté le 20/10/2018 à 13:12.

³³<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> consulté le 20/09/2018 à 23:17.

Chapitre I : Le concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Des représentants des gouvernements, des ONG (Organisations Non Gouvernementale), de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration.

La norme ISO 26000 encourage les organisations à revisiter leurs valeurs de comportement par l'application des principes de Responsabilité Sociétales, les 7 questions centrales de responsabilité sociétale et l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation :

- **La bonne gouvernance de l'entreprise** : cette question centrale est située au centre des six autres puisqu'elle représente le pôle décisionnel de l'entreprise. C'est le point de départ de toute démarche RSE.
- **Les Droits de l'Homme** : concerne le devoir de vigilances, principes fondamentaux et droit au travail, droit civils et politiques, économiques, sociaux et culturels.
- **La relation et conditions de travail** : concerne l'emploi et relation employeur – employé, condition de travail, dialogue social, santé et sécurité et développement du capital humain.
- **L'environnement** : concerne la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources et protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels.
- **Loyauté des pratiques** : concerne la lutte contre la corruption, engagement politique responsable, concurrence loyale et respect des droits de propriété.
- **Questions liés aux consommateurs** : concerne les pratiques loyales en matière de commercialisation, protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et la protection des données et de la vie privée des consommateurs.
- **Communauté et développement local** : concerne l'implication auprès des communautés, l'éducation et culture, création d'emploi et développement des compétences, développement des technologies et accès à la technologie et l'investissement dans la société.

3) Normes internationales relatives à la RSE

D'après le Livre vert sur la RSE, une approche européenne de la responsabilité sociale des entreprises doit être le reflet et faire partie intégrante du cadre élargi dans lequel s'inscrivent les diverses initiatives menées par les organisations internationales,

Chapitre I : Le concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

telles que le *Global Compact* des Nations Unies (2000), la Déclaration tripartite de l'OIT sur les Principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale (1997-2000) ou les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2000).

Bien que ces initiatives ne soient pas juridiquement contraignantes, elles sont appuyées, dans le cas des principes directeurs de l'OCDE, par la volonté des gouvernements, y ayant souscrit, de promouvoir leur respect par les entreprises.

La Commission européenne s'est engagée à soutenir activement les principes directeurs de l'OCDE. Le respect du noyau dur des normes de l'OIT (liberté d'association, abolition du travail forcé, non-discrimination et élimination du travail des enfants) est un aspect crucial de la RSE.

Dans le tableau ci-dessous sont montrés les plus importantes normes et documents

Tableau n° 2 : Les normes et documents relatifs à la RSE.

Niveau de gouvernance	Norme / Document
Général	<ul style="list-style-type: none">• Pacte mondial sous les auspices de l'ONU• Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales• GRI (standard de « reporting »)• Déclaration de l'OIT• Livre vert sur la RSE de la Commission Européenne• Normes ISO 14001 et ISO sur la RSE• AA 1000 (performance globale)• Normes comptables de l'IASC (<i>International Accounting Standard Committee</i>)
Ressources internes	<ul style="list-style-type: none">• ISO 14000 (management de l'environnement)• OHSAS 18000 (management de la sécurité au travail)• <i>Investor in People</i> (gestion des personnels)

Stakeholders externes	<ul style="list-style-type: none">• SA 8000 (norme sociale de la responsabilité)• EMAS (éco-auditeuropéen)• ETI (mesure de la performance des fournisseurs sur l'adoption des standards)
-----------------------	--

Source : Tableau modifié par rapport à celui d'Olivier DUBIGEON, Mettre en pratique développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable?, pp. 50-51.

3.1) Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) tente aussi d'encadrer les activités des sociétés multinationales en stipulant les principes non contraignants que les Etats appliquent à leur tour.

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales font partie de la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales³⁴.

Cette dernière qui a été adoptée en 1976 afin d'inciter le commerce entre pays membres en réglementant le comportement des sociétés multinationales. Ces Principes ont été publiés une première fois en 1976 et révisés en juin 2000.

Ils contiennent des recommandations qui se rapportent à un large éventail de domaines, parmi lesquels le travail et relations professionnelles, les droits de l'homme, la protection des consommateurs, la transparence, la publication d'informations, l'environnement, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité. Les entreprises sont invitées notamment à contribuer aux progrès économiques, sociaux et écologiques en vue de réaliser un développement durable.

En six ans, les Principes directeurs ont consolidé leur statut qui en fait l'un des principaux instruments au monde en matière de responsabilité des entreprises. En juin 2006, le Conseil de l'OCDE a adopté l'outil de sensibilisation au risque destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance.

³⁴ Rapport du Sommet mondial pour le développement durable, Johannesburg, Nations Unies, New York, 26 août – 4 septembre 2002, <http://www.un.org/french/events/wssd>.

Cet outil vise à aider les entreprises qui investissent dans des pays où les gouvernements ne peuvent pas ou ne veulent pas assumer leurs responsabilités.

3.2) La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail

L'Organisation Internationale du Travail (OIT)³⁵ est l'organisation principale pour le développement de pratiques sociales et la première à s'être intéressée à la RSE.

Elle souhaitait jouer aussi un rôle important en matière d'encadrement des sociétés multinationales.

Grâce à sa structure tripartite unique (gouvernements, entreprises et travailleurs), elle a adopté en 1977 à Genève la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale.

Cette déclaration est le seul texte de caractère universel traitant des aspects relatifs au travail et à la protection sociale dans les sociétés multinationales. La Déclaration concerne trois domaines, à savoir l'emploi, les conditions de travail et la formation.

Dans son article 5, l'OIT indique les responsabilités que doivent assumer les multinationales : « La déclaration de principes tripartite a pour objet d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique, social.

Ainsi qu'à minimiser et à résoudre les difficultés que leurs opérations peuvent soulever, compte tenu des résolutions des Nations Unies préconisant l'instauration d'un nouvel ordre économique international ».

L'absence de principes de mise en œuvre a affaibli considérablement la portée de ce document. Son impact dans ce domaine est resté très limité.

3.3) La norme sociale de la responsabilité SA 8000

Puisque les instruments de régulation internationaux ne se développent pas assez vite et notamment, n'ont pas de cohérence globale, les sociétés impliquées dans la mondialisation ont été motivées à créer de « L'institutionnalisation privée ».

Elles ont construit des systèmes de référentiels de résultats (la norme SA 8000) ou de processus (la norme AA 1000).

³⁵Voir site de l'OIT : <http://www.ilo.org>. Consulté le 24/10/2018 à 13 :22.

La norme SA 8000 qui veut dire norme d'acceptabilité sociale (*Social Accountability Standard*)³⁶ a été éditée en 1997 et révisée en 2001 à partir des recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT), de la Déclaration des droits de l'homme et de la Convention de l'ONU sur les droits de l'enfant.

La norme SA 8000 est la première norme Internationale à inscrire la responsabilité sociale d'une entreprise par rapport à ses sous-traitants et ses fournisseurs, dont les effets peuvent être très bénéfiques pour les pays en développement.

Il s'agit d'un standard international volontaire contrôlable par un audit des conditions sociales de lieu de travail. La norme SA 8000 garantit l'origine éthique de la production, c'est-à-dire l'absence de travail des enfants et de travail forcé, la non-discrimination, les rémunérations, les horaires etc.

3.4) Le Pacte mondial (Global Compact)

Parmi ces initiatives, une des plus importantes a été lancée sous les auspices de l'ONU. En janvier 1999, à l'issue du Forum économique mondial de Davos, le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan a proposé un programme d'engagement volontaire - le Pacte mondial (*Global Compact*)³⁷.

La phase opérationnelle du Pacte a été entamée au Siège de l'ONU à New York en juillet 2000. Il s'agit d'un « contrat global pour le nouveau siècle », auquel adhèrent les entreprises et les organismes de Nations Unies, le monde du travail et la société civile, désireuses de s'engager à promouvoir et faire respecter un ensemble de valeurs fondamentales.

Pour adhérer au Pacte mondial, il suffit que le président de l'entreprise adresse une lettre au Secrétaire général de l'ONU l'informant de son intention de rejoindre l'initiative.

L'engagement se fonde sur le respect de neuf principes inspirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des critères principaux de l'Organisation internationale du travail(OIT) et de l'Agenda 21 : abolition du travail forcé, travail des enfants, de la discrimination et de l'exploitation des travailleurs, mais aussi investissement dans des technologies respectueuses de l'environnement. Un dixième principe, issu de la Convention des Nations Unies contre la corruption, a été ajouté en 2004.

³⁶ Plus d'informations sur la norme SA 8000 sont disponibles sur le site <http://www.cepaa.org>. Consulté le 22/09/2018 à 14 :43.

³⁷ Voir : www.un.org/french/globalcompact

Tableau n°3 : Les Principes du Global Compact

Droits de L'homme	Promouvoir et respecter les droits humains reconnus sur le plan international
	S'assurer que l'entreprise n'est pas complice d'abus des droits fondamentaux
Normes de travail	Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective
	Éliminer toute forme de travail forcé et obligatoire
	Éliminer le travail des enfants
	Éliminer la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession
	Promouvoir une approche de précaution à l'égard des défis environnementaux
Environnement	Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale
	Encourager la mise au point et la diffusion de technologies écologiques
Corruption	Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin

Source : Documents Global Compact, 2004.

Le Pacte Mondial n'est pas un instrument de réglementation, mais plutôt un réseau, au cœur duquel se trouve le Bureau du Pacte et quatre organismes d'ONU : le Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, l'Organisation internationale du Travail, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour le développement. C'est pour cela que certains pensent que les organisations Internationales du système des Nations Unies encourageraient la régulation privée volontaire, sans suivi, ni contrôle.

Le Pacte se fonde plutôt sur la responsabilité à l'égard du public, la transparence et l'intérêt à long terme des sociétés. En janvier 2003, une disposition relative aux « Communications sur le progrès » a été introduite.

Elle demande aux entreprises participantes de communiquer leur rapport annuel sur les progrès accomplis dans l'application des principes du Pacte mondial. Les entreprises ne présentant pas de « Communication sur le progrès » pendant deux ans de suite, seront considérées comme « inactives » et signalées comme telles sur le site web du Pacte mondial.

4) La labellisation et les codes de conduite

Le souci croissant des larges impacts d'affaire sur la société a abouti à une explosion d'instruments pour gérer, mesurer, communiquer et récompenser l'exécution de responsabilité sociale d'entreprise. Mis à part le dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes, les entreprises socialement responsables peuvent recourir à divers outils de la RSE - les codes de conduite, les labels sociaux et environnementaux ou étiquettes, les certifications, l'investissement socialement responsable.

De prime abord, il est nécessaire d'éclaircir la différence entre le code de conduite et le label social car ce sont des outils volontaires de la RSE très similaires. Alors que le code de conduite correspond à un engagement unilatéral de la société, le label social, fondé de même sur un code de conduite, est quant à lui, attribué après vérification par un tiers indépendant, dès sa mise en œuvre sur l'endroit de fabrication.

Du reste, à la différence du code de conduite, le label social recommande l'inclusion des normes fondamentales de l'OIT et une référence explicite à ceux-ci ainsi qu'à la régulation locale du travail. Dès lors, « se doter d'un code de conduite » est un développement bien plus léger que celui de la certification.

4.1) Les codes de conduite

Les codes de conduite sont des déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales d'une société et parfois également de ses sous-traitants et/ou fournisseurs.³⁸ Ils ont été premièrement adoptés par des sociétés victimes de boycotts et de campagnes de dénigrement telles que *Nike*. Sous la pression croissante des associations de consommateurs et d'organisations non gouvernementales, les sociétés s'accordent de plus en plus de codes de conduite, entre autres, pour diminuer les risques de réactions négatives et pour renforcer leur image.

L'entreprise doit préciser dans son code de conduite le cadre de sa démarche, et pour cela il faut que les règles soient claires pour tout le monde. L'entreprise doit, donc, dire nettement ce qu'elle veut et ce qu'elle ne veut pas.

³⁸ Librement d'après Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, op.cit., p. 26.

Un code de conduite est un préalable, c'est-à-dire un point de départ. Il n'a de valeur qu'une fois distribué, connu et surtout appliqué.

D'après la Commission de l'Union européenne les codes de conduite constituent des instruments innovants importants pour la promotion des droits fondamentaux de la personne et des travailleurs, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption notamment dans les pays où les pouvoirs publics ne font pas respecter les normes minimales requises³⁹.

La Commission a suggéré que les codes de conduite : aient comme normes minimales communes de référence les conventions fondamentales de l'OIT et les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales; incluent des mécanismes appropriés d'évaluation et de contrôle de leur mise en œuvre ainsi qu'un système de conformité; associent les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes concernées, y compris dans les pays en voie de développement, à leur élaboration, leur application et leur suivi; assurent la diffusion des bonnes pratiques des entreprises européennes⁴⁰

Les codes de conduite ne remplacent pas la législation et les conventions collectives, mais ils les complètent uniquement.

Les principes qui figurent dans les codes de conduite sont généralement basés sur les huit conventions fondamentales de l'OIT :

- abolition du travail des enfants;
- abolition du travail forcé;
- égalité dans la rémunération et salaire minimum ;
- absence de discrimination;
- horaires de travail ;
- sécurité et santé des travailleurs ;
- liberté syndicale et protection du droit syndical;
- droit d'organisation et de négociation collective.

On peut distinguer les codes de conduite en trois catégories :

- 1) les codes internes aux entreprises, aux associations patronales, ceux qui sont mis en œuvre sans l'intervention de tiers.
- 2) les codes qui sont rédigés par les entreprises avec la participation des syndicats, ONG.
- 3) les codes élaborés par des ONG ou par des organismes indépendants.

³⁹Communication de la Commission. La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, op.cit., par. §1.1, p. 18.

⁴⁰Ibid.

Les codes de conduite volontaires, par exemple, s'ils sont établis sans qu'un entretien social ait eu lieu au sein de la compagnie, n'ont que peu de chances d'être efficaces.

Par contre, s'ils sont élaborés dans l'encadrement de tractations sociales, avec les syndicats particulièrement, ces codes de conduite seront probablement beaucoup plus agissants.

4.2) Les labels

Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives dans la fabrication des biens ou des services ou encore dans le comportement des entreprises qui en sont dotés⁴¹.

Mobilisée par les organisations non gouvernementales, informée par Internet, l'opinion publique a pris conscience que derrière les marques et les produits qui occupent le devant de la scène au quotidien se trouvent des entreprises avec un management, des employés, des fournisseurs, des usines...et ce mouvement-là est irréversible.

Au niveau européen, a été créé le premier réseau d'acheteurs responsables, *The European Green Purchasing Network*.

Pour les Européens, l'engagement d'une entreprise dans une politique de responsabilité sociale et environnementale est désormais un critère important ou très important lors de l'achat d'un produit/service. Les premiers critères cités sont « la santé et la sécurité des salariés, le respect des droits de l'homme, la sécurité de l'emploi, le caractère non nuisible pour l'environnement, la contribution à résoudre des problèmes sociaux ou encore le fait d'écouter le public et de lui répondre.

4.2.1) L'Eco label européen

Il existe en Europe et ailleurs un grand nombre de labels écologiques⁴², et on se demande pour quelle raison l'Union européenne a décidé d'instaurer son propre label. La réponse se situe dans plusieurs explications. Certains labels « verts » sont reconnus uniquement dans certains Etats.

D'autres se focalisent sur certains aspects spécifiques de la qualité environnementale (comme l'efficacité énergétique, la recyclabilité ou la biodégradabilité). De nombreux labels sont apposés sur les produits par les fabricants eux-mêmes, sans vérification indépendante de la conformité du produit.

⁴¹Groupe One, Guide de l'entreprise responsable, Ed. Labor, Tome 1, Bruxelles, 2003, p. 126.

⁴²A part l'Eco label européen, la Commission européenne mentionne dans sa publication *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility* les labels écologiques *Forest Stewards hip Council* (FSC) et *Pan-European Forestry Certification* (PEFC).consulté le 10/11/2018 à 22 :21.

L'Eco label européen⁴³, établi par la Commission européenne en 1993 et révisé en 2000, est un outil volontaire visant à promouvoir les produits et services respectueux de l'environnement par un logo distinctif de qualité environnementale « la Fleur ».

Ce label n'est apposé que sur les produits les plus écologiques de chaque groupe de produits. La Fleur est un outil qui permet aussi aux acheteurs publics d'identifier les produits verts. Il existe aujourd'hui 45 catégories de produits ou services susceptibles d'être éco labellisés, 509 entreprises certifiées pour les écolabels européens⁴⁴.

4.2.2) Les labels sociaux

Sur le plan social, la démarche des achats responsables a d'abord concerné les sociétés des secteurs du textile, du jouet et de la grande distribution, pareillement accusées de rechercher les prix les plus bas en délocalisant leur production pour la confier à des chaînes entières de sous-traitants dans les pays en développement : une pratique qui favorise l'apparition des « ateliers de misère », peu respectueux des droits de l'homme.

En réponse à cette tendance, un nombre croissant de labels sociaux ont été créés par des fabricants (labels ou marques auto-déclarés) ou des secteurs d'activités, des ONG ou des gouvernements. Il s'agit là d'une incitation du marché (plutôt que des autorités de réglementation) qui peut contribuer à un changement social positif parmi les entreprises, les détaillants et les consommateurs⁴⁵.

Selon le Livre vert sur la RSE, la multiplication des labels sociaux en Europe pourrait nuire à leur efficacité, car la diversité des critères utilisés et l'absence de signification claire d'un label à l'autre est source de confusion pour le consommateur⁴⁶.

Donc la RSE fait partie de la valeur économique, elle contribue aussi à la création d'une image positive de l'entreprise ; une efficacité économique ; Avec une bonne pratique de la démarche RSE est ses outils.

⁴³<http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/pdf>.consulté le 10/11/2018.

⁴⁴<http://www.ecolabels.fr>.consulté le 11/11/2018.

⁴⁵Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, op.cit., 3.4 § 80, p. 21.

⁴⁶Ibid., 3.4 §82, p. 22

Conclusion du chapitre

À travers l'aperçu historique sur la RSE nous avons pu montrer qu'il s'agit d'une tendance vers un management responsable, qui est loin d'être uniquement un effet de mode, l'idée de la RSE remonte très loin dans l'histoire. La RSE est l'intégration des préoccupations social, environnementale et économique au sein des entreprises.

La RSE est l'une des thématiques qui mobilisent les communautés, tant politique, économique, sociale qu'universitaire. Elle est intrinsèquement liée au concept de développement durable et soutenable. Cette interaction est l'une des clés de la capacité d'adaptation des sociétés aux enjeux du développement durable. L'hypothèse centrale est que le respect de certaines valeurs morales et éthiques est indispensable à un développement économique durable de l'entreprise.

À cet égard, la théorie des parties prenantes nous semble être plus pertinente. En effet, c'est l'influence de divers acteurs (internes et externes) en vue de l'adoption de comportements responsables et durables qui expliquerait le mieux ces choix stratégiques.

Aujourd'hui, la RSE est véritablement institutionnalisée dans le monde des affaires. Mettre en place des pratiques de la RSE dans une entreprise c'est d'engager dans une ou plusieurs démarches, suivant une ou plusieurs des dimensions environnementales, économiques ou sociales, auprès des parties prenantes.

Le besoin de fournir aux entreprises des moyens d'assurer leur responsabilité sociale a donné lieu au développement d'une trousse d'outils allant des normes aux rapports de DD en passant par le code de conduite, les approches d'eco-conception, la construction d'indicateurs et d'indices et les labels.

Intégrer progressivement la RSE dans la stratégie et l'ensemble des activités de l'entreprise permet de répondre aux attentes de ses parties prenantes, de stimuler l'innovation et donc de renforcer sa compétitivité et sa performance globale.

Chapitre II:

La performance globale à
l'épreuve de la RSE

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Introduction du chapitre

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise.

Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de la performance a connu une augmentation d'usage, et la mesure de cette devient de plus en plus complexe.

Ce chapitre porte sur la présentation des concepts fondamentaux liés à la performance globale au niveau de l'entreprise. Il est subdivisé en deux sections : dans la première, il s'agit de présenter la définition, l'origine et l'émergence de la performance globale. Dans la seconde, nous abordons les outils de sa mesure mises en œuvre et le lien entre performance sociale et performance financière.

Section 1 : définitions et origines de la performance globale de l'entreprise (PGE)

La performance globale de l'entreprise a une longue histoire dans le monde, mais son apparition pour la première fois remonte au milieu du 19^{ème} siècle en France.

Nous verrons dans cette section deux points : le premier, traite les différentes définitions de la PGE et ses différents types. Le second, porte sur son origine et l'émergence de ce concept.

1) Définitions

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

1.1) Définition de la performance

La définition de la performance est par conséquent un exercice difficile, car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions, ce qui laisse présumer qu'une définition opérationnelle de la performance serait donc encore plus pénible.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle¹.

Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit.

« Peut-on définir la performance ? »², s'interrogeait Annick Bourguignon en 1995, du fait de la polysémie qui a toujours entouré cette notion, tant dans le domaine des sciences économiques que celui des sciences de la gestion. La performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu et sur la démarche qui a permis de l'atteindre (Bourguignon, 1995).

Et pourtant, comme le dit si bien Lebas(1995) dans un article fort controversé, « il faut définir la performance », même si l'on admet que l'exercice est risqué et assez périlleux, la définition de la performance devant reconnaître le caractère polysémique du terme.

Pour Lebas (1995), « la performance, c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres jugés être les plus significatifs pour la satisfaction des clients »³.

¹ ZERIBI BENSLIMANE Oifa, BOUSSOURA Ezzeddine, « Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Unité de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (UREMO)», Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie, 2009, p20.

²Bourguignon A, « Peut-on définir la performance », Revue Française de comptabilité ; n°269 ; juillet-aout, 1995, pp 61-65.

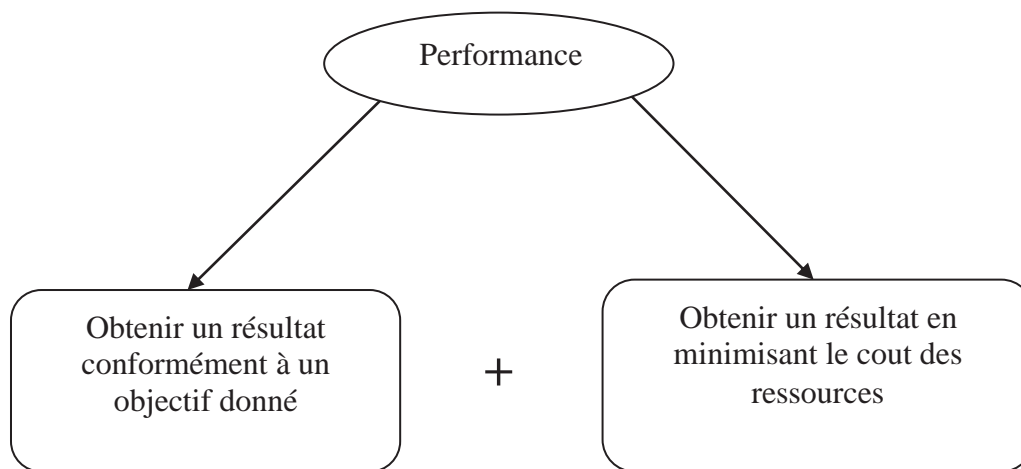
³Ibid., p 43.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

« Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. »⁴. En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.

- **L'efficacité** (traduction de l'anglais *effectiveness*) consiste pour une entreprise obtenir des résultats désirés par rapport aux objectifs définis.
- **L'efficience** (traduction de l'anglais *efficiency*) correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

Figure n°2 : Les composantes de la performance



Source : Alglave et al, 2008.

Morin et Savoie (2002), proposent quatre dimensions de la performance (qualifiées par 12 critères et une batterie d'indicateurs) : la pérennité de l'entreprise (qualité des produits et services, compétitivité, satisfaction des partenaires), l'efficience économique (économie des ressources, productivité, rentabilité), la valeur du personnel (engagement des employés, climat de travail, rendement des employés), la légitimité organisationnelle (respect de la réglementation, responsabilité sociale, responsabilité environnementale).

L'absence de vision partagée sur la notion de performance, l'imprécision qui entoure le concept laisse le champ libre à des enjeux de pouvoir entre les différents partenaires de l'organisation.

Dans cette perspective, la performance est un concept multidimensionnel, tous les acteurs n'ayant pas la même perception de la performance.

⁴ALGLAVE.C, J-M DELAUTRE. M, GERONIMI.P, « Management des entreprises », Editeur : Hachette Technique, Collection : BTS, Lainé 2008, p39.

1.2) Définition de la performance sociale

La performance sociétale a fait l'objet de bien des travaux. Nous pouvons résumer de manière assez complète cette dernière en trois définitions comme suit :

1-Selon **Carroll** (1979), il s'agit de « l'articulation et l'interaction entre différentes catégories de RSE, des problèmes pour lesquels s'exercent des RSE (problèmes sociétaux) et des philosophies de réponse à ces problèmes (processus de sensibilité sociétale) ».

2- Selon **Wood** (1991), il s'agit d' « 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».

Wood(1991) a complété la définition de Carroll par la question d'impact de politique RSE en termes de résultats. Il s'agit d'une approche fondée sur les processus.

3-Selon **Clarkson** (1995), « la PSE est la capacité à satisfaire ses parties prenantes et à les gérer de manière proactive. ».Il a apporté une dimension complémentaire aux définitions précédentes.

Il s'agit d'une approche fondée sur les résultats qui se focalise plus sur l'évaluation de la performance sociale et environnementale par rapport à la performance financière.

1.3) Définition de la performance globale et ses types.

La durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures.

1.3.1) Définition de la performance globale

Depuis quelques années, (Alglave et al, 2008) ont affirmé qu'on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales

Selon Baret (2006), la performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales», est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement⁵.

⁵BARET. P, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, pp 1-24.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Rééquilibrer le poids de chaque performance et établir entre elles une articulation correcte, c'est finalement le sens de l'analyse de la performance en responsabilité sociale. »⁶.

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire.

La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.⁷

1.3.2) Types de performance globale

Il existe plusieurs types de performance à savoir la performance organisationnelle, performance stratégique et concurrentielle et la performance humaine.

A) La performance organisationnelle.

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

B) La performance stratégique et la performance concurrentielle.

Cette école naît aux États-Unis, à la fin des années 50, de l'observation d'un certain nombre d'échecs du modèle taylorien : des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché. L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre à partir des années 60 et est restée dominante jusqu'aux années 80.

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité.

⁶ERNULT. J et ASHTA. A, « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN 21, 2007 p 25.

⁷ZERIBI BENSLIMANE Olfa, BOUSSOURA Ezzeddine, 2009, op cit, p 44.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept⁸, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et, à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge⁹.

Pour Michael Porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur¹⁰.

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

C) La performance humaine.

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement.

Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes.

Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme¹¹.

⁸ IVANA Rodić Rédigé, PHILIPPE Braillard, « Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen », 2007, p 57.

⁹ZERIBI, BENSLIMANE Oifa, BOUSSOURA Ezzeddine, 2009, op cit, p 29.

¹⁰FREEMAN R. EDWARD et LIEDTKA, Jeanne (1991), "Corporate social responsibility: A critical approach", *Business Horizons*, vol. 34, n° 4, p101.

¹¹BEJI BECHEURE A, BENSEBAA F., « Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises », *Management et Avenir*, 2005, p 12.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S.Michel et M. Ledru considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau.

À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire).

C'est pourquoi, pour Peter Doyle, le problème des dirigeants d'entreprise en quête de performance globale n'est pas de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher par voie de négociation et de compromis le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leur finalité¹².

Ce point de vue recouvre celui d'un certain nombre de chefs d'entreprise qui depuis Schumpeter considèrent que la fonction d'entrepreneur ne saurait en aucun cas se réduire à celle de spéculateur financier.

2) L'émergence de la performance globale

La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20ème siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la « responsabilité sociale » ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes.

Le concept de la performance globale¹³ émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tel que la responsabilité sociétale (concept d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe).

Avant d'étudier l'émergence de la performance globale, il est intéressant de rappeler les origines et l'évolution du concept de la responsabilité sociétale afin de montrer ses différentes approches selon qu'on soit en Amérique ou en Europe.

¹²FRIEDMAN Florence, HART Patricia, VERRIER Isabelle, « Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international ; comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?, Paris, 2005, p 85.

¹³GENDRON Corinne, « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », Cahier du CRISES, n°04, Collection "Working Papers", 2000.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

2.1) Des origines américaines de la RSE à l'émergence de la performance sociétale de l'entreprise.

Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), traduit de l'anglais « *Corporate Social Responsibility* », trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis.

La vision américaine, notamment étatsunienne de la RSE, issue d'enseignements sacrés « met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter »¹⁴.

Ici, il ne s'agit pas de responsabilité collective mais de responsabilité individuelle, où les injustices du système social sont réparées par des actions philanthropiques¹⁵.

Dans ce contexte, c'est l'éthique qui gère les relations entre les individus, elle combat la mauvaise conduite et l'immoralité sans intervention de l'Etat, « jugée comme limitant la liberté individuelle ou entraînant des effets pervers ». Par exemple, au sein d'une entreprise, l'éthique constitue un moyen juridique de dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements illégaux d'un salarié.

Le non-respect des règles, dictées par un code éthique américain, est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail (Mercier, 2004). En définitive, l'importance des considérations éthiques et religieuses constitue le fondement de la conception américaine de la RSE qui se résume pour beaucoup d'entreprises américaines à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques.

Dans le contexte américain, comment se définit le concept de la RSE ? La littérature théorique nord-américaine relative à la responsabilité sociétale présente les auteurs ci-dessous comme des références sur le sujet : Carroll (1979), Wood (1991) et Clarkson (1995).

En 1979, Carroll définit la notion de responsabilité sociétale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire »¹⁶. Ses travaux ont le mérite, en combinant les différents aspects de la responsabilité, de clarifier cette notion et de mettre en évidence les attentes exprimées vis-à-vis des organisations

¹⁴CAPRON M, QUAIREL-LANOIZELEE F., « La responsabilité sociale d'entreprise », Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 2007, p 7.

¹⁵NIKOS Avlonas, « *The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece* », 2004, p. 6, disponible sur le site <http://www.cse-net.org> .consulté le 14/08/2018 à 14 :26.

¹⁶CARROLL A.B, « *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance* », *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, 1979, pp. 497-505.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Selon Carroll (1991)¹⁷, la responsabilité regroupe 4 composants : économique, juridique, éthique et discrétionnaire. Bien que Carroll étende la responsabilité de l'entreprise à des considérations éthiques et discrétionnaires, il ne manque pas de rappeler que la responsabilité fondamentale de l'entreprise reste d'ordre économique.

Responsabilités économiques.

L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit (besoin d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs)¹⁸.

Responsabilités juridiques.

La société fixe le cadre légal dans lequel l'entreprise opère. Il est de sa responsabilité d'obéir à ces lois (éthique imposée et codifiée).

Responsabilités éthiques.

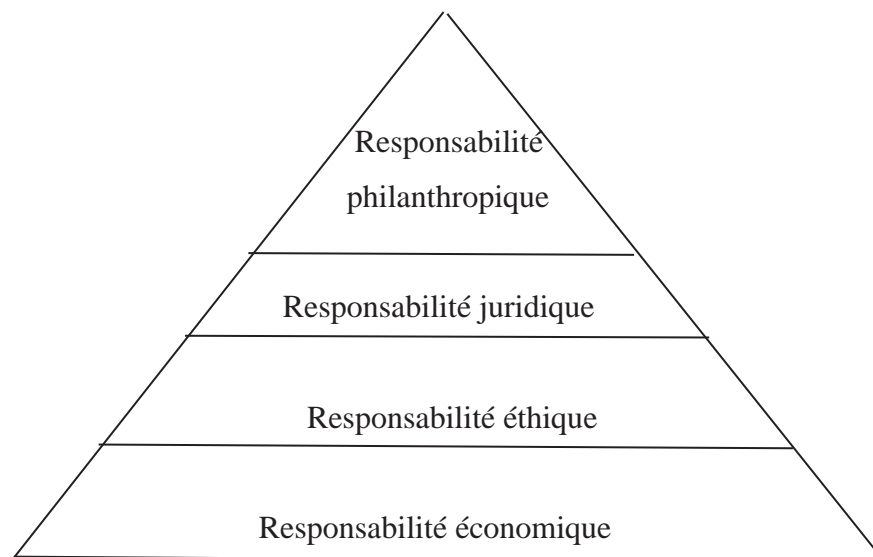
Il s'agit de responsabilités supplémentaires (non codifiées dans des lois).

Ces responsabilités sont attendues par la société et visent à respecter les droits des parties prenantes.

Responsabilités philanthropiques (ou discrétionnaires) :

La société ne possède pas de message clair, le comportement est laissé à l'appréciation de chacun.

Figure 3 : Les composantes de la RSE.



Source : Mercier, 2004 ; Carroll, 1991). P 56.

¹⁷

¹⁷CARROLL A.B, « *The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* », *Business Horizons*, vol.34, July-August, 1991, pp. 39-48.

¹⁸GENDRON Corinne, « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », Cahier du CRISES, n°04, Collection "Working Papers", 2000.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

L'évolution du concept de la RSE fait apparaître une nouvelle notion : celle de la réceptivité sociétale (*Corporate Social Responsiveness*).

Carroll (1999) définit cette notion comme étant la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales. Pour Wood (1991), la réceptivité signifie la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différents « *stakeholders* ».

Cette nouvelle notion apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale. Pour les auteurs partisans de l'opérationnalisation de la RSE, l'essentiel ne consiste pas à construire une rhétorique ; Mais à comprendre quels sont les leviers d'action et les freins qui structurent la définition des politiques et leur mise en œuvre, et comment analyser les processus visant à convertir la rhétorique de la RSE en actions concrètes¹⁹.

Ainsi, la responsabilité sociétale et la réceptivité sociétale sont deux perspectives différentes avec des implications différentes²⁰. Tandis que la première reste vague pour les dirigeants (en stipulant qu'il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler).

La deuxième perspective est plus opérationnelle et managériale car elle spécifie les individus ou groupes d'individus qui ont un enjeu dans les activités de l'entreprise, identifie leurs attentes et définit les démarches managériales nécessaires pour y répondre.

La réceptivité sociétale exprime l'attention des dirigeants portée aux demandes de la société, elle répond ainsi au flou de la responsabilité sociétale²¹.

C'est dans cette longue tradition de réflexion sur la responsabilité sociétale que la notion de performance sociétale émerge. On remarque dans la littérature qu'il n'existe pas de définition claire et spécifique de la performance sociétale de l'entreprise (PSE). Les définitions qui suivent sont construites à partir des articles des principaux auteurs sur la responsabilité sociétale²².

Ainsi, selon les recherches de Carroll (1979), la PSE est le croisement de trois dimensions. Les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se

¹⁹AGGERI F., PEZET E., ABRASSAT C, ACQUIER A., « Organiser le développement durable », Vuibert, Paris, 2005, p278.

²⁰BIENFNOT Yvon et PESQUEUX Yvon, « L'Éthique des affaires », Editions d'Organisation, Paris, 2002, p 43.

²¹GARRIC Nathalie, L'église, Isabelle and Point, Sébastien, « Le Rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours, Revue de l'Organisation Responsable, 2006, p4.

²²BÉJI BECHEURÉ A, et BENSEBAA F, « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, n°1, p. 93-110, janvier-février 2006. p 145.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée.

D'autres,²³ reprennent ces trois dimensions de la PSE dans leur article sur la responsabilité globale :

- « La première correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique.

- La seconde correspond à la sensibilité sociétale. Elle est mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle RCAP (refus, contestation, adaptation et pro action ou anticipation).

En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute modification. Lorsqu'elle opte pour la contestation, elle s'en tient généralement uniquement au minimum légal. L'adaptation représente une posture plus progressiste. Enfin, l'anticipation permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement original, en tant que leader et avant-gardiste.

-La troisième propose, selon une optique plus pragmatique, une liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits. »

La performance sociétale apparaît comme un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche.

En analysant la définition de Carroll (1979), on constate la volonté d'une mise en cohérence entre la première phase de recherches sur la responsabilité sociétale (lorsqu'il parle des principes de la RSE), la deuxième vague de recherches sur la sensibilité ou réceptivité sociétale (lorsqu'il renvoie aux modes de réponses apportées aux problèmes sociétaux) et enfin les travaux sur les enjeux sociétaux auxquels l'entreprise est confrontée (lorsqu'il propose une liste de domaines dans lesquels la RSE peut être exercée)²⁴.

²³GERMAIN C, TREBUCQ S, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, 2004, p 37.

²⁴GARRIC Nathalie, L'église, Isabelle and Point, Sébastien, 2006, Op cit, p 5.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Dans la lignée des travaux de Carroll, Wood (1991) considère que la performance sociale est « 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 sociales de l'entreprise ». Par sa définition, Wood rend un peu plus opérationnel le concept PSE décrit par Carroll²⁵.

Mais, un autre chercheur Clarkson (1995) s'appuie sur le constat plus pragmatique de la difficulté à utiliser les définitions précédentes pour arrêter la PSE et propose de retenir une démarche s'inspirant du fonctionnement effectif des entreprises.

Ainsi, en mobilisant le cadre de la théorie des parties prenantes pour modéliser la PSE, il la définit comme la capacité à gérer et à satisfaire les *stakeholders*.

Ce tableau au dessous résume les principales modèles de la PSE :

Tableau n°4 : Les principales modèles de la PSE

Carroll (1979)	L'interaction et l'articulation entre les différentes catégories de responsabilité sociale, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes.	Responsabilité sociale Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire. Philosophie de réponse Postures : réactive, défensive, d'accommodation, proactive. Domaines sociaux où se posent des problèmes. Ex : l'environnement, la sécurité du travail.
---------------------------	--	--

²⁵ BIENFNOT Yvon et PESQUEUX Yvon, 2002, op cit, p 47.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

<p>Wartick et Cohran (1985)</p>	<p>« l'interaction sous jacente entre les différents principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux ». (p758)</p>	<p>Responsabilité sociale Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire. Sensibilité sociale Postures : réactive, défensive, d'accommodation, proactive. Management des problèmes sociaux Démarche : identification, analyse, réponses.</p>
<p>Wood (1991)</p>	<p>« une configuration organisationnelle des principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables liés à qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise »(p 693).</p>	<p>Principes de responsabilité sociale. Niveaux : institutionnel, organisationnel, individuel Processus de sensibilité sociale Intègre : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux Résultats du comportement social de l'entreprise Regroupe : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales.</p>
<p>Clarkson (1995)</p>	<p>Capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise</p>	<p>Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune de principales catégories de <i>stakeholders</i> qu'il distingue : employés,</p>

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

		propriétaire/actionnaire, consommateurs, fournisseurs, concurrents
--	--	--

Source : Gond et Igalens, 2003

Toutes ces définitions mettent en évidence un effort de fédération des approches qui semblaient de plus en plus éloignées ouvrant le champ à une approche globale nécessaire.

2.2) Des origines européennes de la RSE à l'émergence de la performance globale de l'entreprise.

Contrairement à la vision américaine de la responsabilité sociétale qui se résume à des actions philanthropiques étrangères aux activités économiques de l'entreprise.

L'approche européenne a tendance à considérer que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en relèvent s'apprécient au regard des activités habituelles de l'entreprise²⁶.

En Europe, il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale. Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE, il convient de se référer à la définition de la Commission européenne : « 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 »²⁷.

La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux.

La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires.

En Europe, la RSE s'inscrit dans un contexte politique en vue de généraliser et décliner les principes du développement durable dans les entreprises européennes. Pour favoriser l'application de ces principes, en juin 2001.

²⁶CAPRON M, QUAIREL-LANOIZELEE F, 2007, op cit, p122.

²⁷ Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Commission européenne, Bruxelles, juillet 2001, p8.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Le Conseil européen de Göteborg réoriente la stratégie de Lisbonne vers le développement durable et inscrit la RSE au premier rang des préoccupations. Le Conseil européen de Göteborg des 15 et 16 juin 2001 a ajouté une dimension environnementale à ces objectifs. Ce Conseil a élargi les objectifs de la stratégie de Lisbonne à l'environnement et au développement durable.

Il s'agit « d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décision »²⁸.

Le 22 mars 2006, la Commission lance « l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » qui a pour objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi ».

Après les sommets de la Terre à Rio (1992) et Johannesburg (2002), la Commission encourage tous les pays de l'Union européenne à se doter d'une stratégie nationale de développement durable. La France a adopté sa stratégie le 3 juin 2003.

L'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de développement durable pour les entreprises. Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis, l'un est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (conservation et gestion des ressources) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux).

Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres. C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de performance globale²⁹.

²⁸ Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.

²⁹ BIENFNOT Yvon et PESQUEUX Yvon, 2002

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Les travaux précurseurs dans ce domaine remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan³⁰, dans lesquels Marcel Le petit définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués³¹.

Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « L'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »³². Ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale »³³.

La PGE renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes »³⁴

La PGE sera définie tout au long de cette étude comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». A présent que la performance globale est définie, la difficulté est de pouvoir la mesurer³⁵.

³⁰CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F, 2005, op cit, pp.1-22.

³¹GENDRON C, LAPOINTE A, et TURCOTTE M.F. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». Relations industrielles, version 1, 30 Jun 2008.

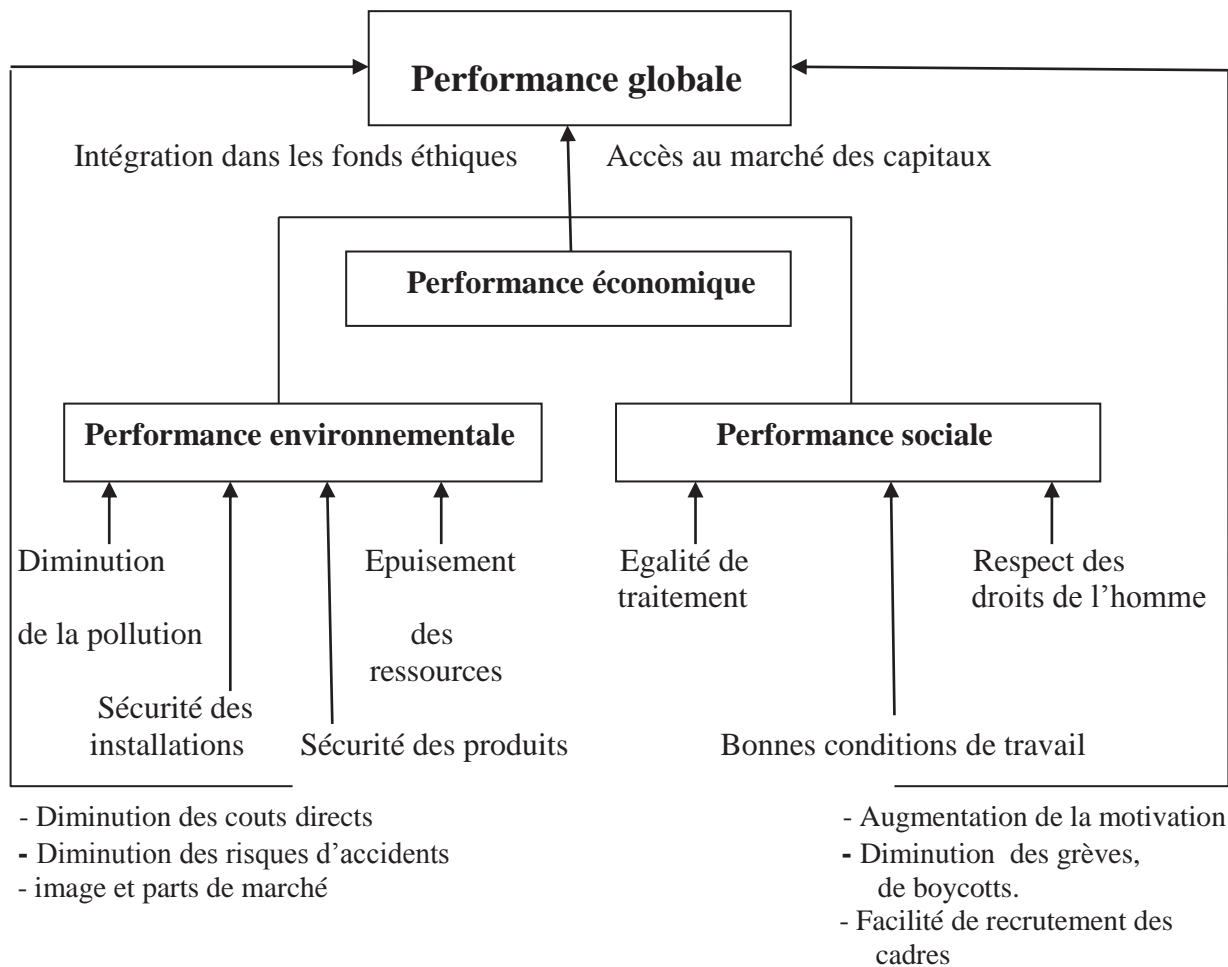
³² BARET P, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, p2.

³³ARNAUD Emmanuel, BERGER Arnaud et De PERTHUIS Christian, 2005, op cit, p 14.

³⁴CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F, 2005, op cit, p7.

³⁵ DUONG Q.L, et DEMONTROND R, « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.

Figure n°4 : les composantes de la performance globale



Source : Reynaud, *La performance globale*, 2003, p10.

Les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large³⁶. Les outils existants évaluent les performances de manière séparée ou mesurent au mieux le croisement de deux performances.

Section 2 : Les outils de mesure de la performance globale

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement.

³⁶ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F, 2005, op cit, pp 1-22.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants. Nous examinerons dans un premier temps les outils actuels d'évaluation de la performance globale, puis nous verrons de quelle manière approcher la mesure globale de la performance.

1) Les outils de mesure de la performance actuellement disponibles.

Il existe une pluralité d'outils de mesure des progrès d'une entreprise vers le développement durable. Mais, ils ne traitent pas tous des trois problématiques du développement durable.

Dans notre étude, nous retiendrons uniquement les outils qui fournissent le mieux une vision globale de la performance car ceux-ci couvrent les trois dimensions du développement durable même si celles-ci sont encore séparées.

Tableau n°5 : Les outils de mesure de la performance globale

Dimensions de développement durable	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité environnementale	« un système d'information efficient sur le degré de réduction des éléments naturels engendrés par l'activité de l'entreprise, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engendrés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci » ³⁷

³⁷CHRISTOPHE B, « La comptabilité verte, De la politique environnementale à l'écobilan », Bruxelles, 1995.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

	Norme ISO 14000	<p>La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental.</p> <p>La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001,2004)³⁸</p>
	Norme EMAS	<p>Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil)³⁹</p>
Social	Comptabilité sociale	<p>«Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise.</p> <p>Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et</p>

³⁸<http://www.iso.org/iso/fr/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=31807&ICS1=13&ICS2=20&ICS3=10>.consulté le 21/08/2018 à 20 :24.

³⁹<http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28022.htm>.consulté le 22/08/2018 à 04:16.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

		sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés.» ⁴⁰ .
	Norme SA 8000	<p>La norme sociale SA 8000⁴¹ fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs.</p> <p>Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine <i>Social Accountability International</i> (SAI), appelée précédemment <i>Council of Economic Priorities</i> (CEP).</p> <p>Elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.</p>
	Norme AA 1000	<p>La norme de performance sociale AA 1000⁴² est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.</p>
		« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social,

⁴⁰CAPRON M., « Comptabilité sociale et sociétale », in Classe B. (ed.), Encyclopédie de Compatibilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 2000, pp 407-419.

⁴¹<http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>. Consulté le 20/08/2018 à 20 :17.

⁴²<http://www.accountability.org.uk/aa1000>. consulté le 24/09/2018 à 17 :33.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

	Bilan social	d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).
Globale	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003) ⁴³ .
	Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008.
	Evolutions du Balanced Scorecard(BSC)	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE⁴⁴. • <i>SBSC</i> : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux⁴⁵. • <i>TBSC</i> : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes⁴⁶.

⁴³http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE_ART=FA125485&nivCtx=NELZNE LZ1A10A101A1 07&aff=1526&ts=1116550 consulté le 14/07/2018 à 10:06.

⁴⁴KAPLAN R. S, NORTON D. P, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie », Éditions d'organisation, 2001.

⁴⁵HOCKERTS K., « *Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability* », in *Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok, 2001*.

⁴⁶SUPIZET J., « *Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments* », L'Informatique Professionnelle n° 209, 2002, pp 15-20.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

	Triple Bottom Line (TBL)	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Source : DOHOU. Angèle, BERLAND. Nicolas, *Mesure de la performance globale des entreprises, poitiers, 2010, p13.*

1.1) Les évolutions du *Balanced Scorecard* (BSC)

Le *Balanced Scorecard*, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton. Né au début des années 90 aux Etats-Unis. Le *Balanced Scorecard* est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil.

Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Le *Balanced Scorecard* dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale⁴⁷.

⁴⁷GENDRON C, LAPOINTE A, TURCOTTE M.F, 2008, op cit, p 23.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

De ce fait, Hockerts (2001) propose l'élaboration d'un *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), extension du BSC initial mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises.

1.2) *Triple Bottom Line reporting* (TBL).

La *Triple Bottom Line*, notion développée par John Elkington (co-fondateur de *Sustainability*, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) et rendue populaire dans son livre « *Cannibals with Forks* » (1997)⁴⁸, prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise.

Le terme est une allusion à la *Bottom Line* (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net. Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale.

En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles.

Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la *Triple Bottom Line* sans un schéma de causalité.

Il manque une notion d'intégration, qui est très importante car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société⁴⁹.

1.3) *Global reporting initiative* GRI.

La *Global Reporting Initiative* (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

Créer en 1997 par la collaboration entre le *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement), la GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et celle de l'environnement.

⁴⁸GENDRON C, LAPOINTE A, TURCOTTE M.F, Jun 2008, op cit, p 12.

⁴⁹DUBIGEON O., « Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? », Editions Village Mondial, Paris, 2002, p 319.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial.

Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur.

Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère.

Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles.

La GRI propose d'indiquer les informations concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.

Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la GRI n'échappe pas aux critiques. Dans la littérature managériale, on note un consensus sur le fait que le développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par la réduction de ses impacts aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre ces impacts.

La véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers⁵⁰.

Alors, on reproche à la GRI l'absence d'une performance intégrée mesurant les interactions entre les différentes performances, critique qu'elle accepte puisqu'elle reconnaît que : « Restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation... »⁵¹

Aujourd'hui, la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique fait l'objet de mesure par le biais des ratios de productivité : socio-efficacité (ex. chiffre d'affaires par employé) et éco-efficacité (ex. quantité d'émissions par unité de vente).

⁵⁰ STEPHANY D, « Développement durable et performance de l'entreprise, Bâtir l'entreprise DD », Editions Liaisons, Paris, 2003, p154.

⁵¹ERNULT J et ASHTA A, 2007, op cit, p 21.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

En revanche, les contributions du social à l'environnement ou l'inverse ne sont pas mesurées. En ce qui concerne les indicateurs systémiques⁵², ils sont principalement élaborés au niveau macroéconomique (ex. Indicateur de Développement Humain) et quasi inexistant au niveau des entreprises. Car techniquement l'assemblage des données hétérogènes (émissions de CO2, pourcentage des personnes handicapées dans les effectifs, nombre d'heures de formation, montant des donations aux collectivités) est impossible.

Donc, aucun des outils de mesure, que nous venons de vous présenter, ne permet d'intégrer les trois dimensions du développement durable et de fournir la mesure d'une performance globale. Ces trois instruments de mesure (BSC, TBL, GRI) font face à un obstacle : celui de l'intégration des performances sociale, environnementale et économique.

Cette utopie serait même mobilisatrice car elle est susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable⁵³.

Et le seul moyen de maintenir le mythe d'une performance globale est une dissociation proactive : « la dissociation des mesures de performances assure, au niveau global, une conformité symbolique aux attentes des diverses parties prenantes ». C'est également « la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels ».

Mais rappelons que les outils présentés, comme la plupart des outils de la RSE, sont conçus à partir de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes (selon Freeman).

Dans cette approche⁵⁴, les attentes des parties prenantes servent de base aux critères d'évaluation de la performance globale. Or, dans la réalité, les parties prenantes ne sont pas toutes égales :

Certaines sont considérées comme prioritaires par les dirigeants parce qu'elles possèdent une influence légitime sur l'entreprise et que leurs attentes sont urgentes.

Dans ce contexte, lorsque les différentes parties prenantes ont des attentes conflictuelles (pour celles qui sont représentées), les dirigeants classent ces attentes en fonction de l'influence (ou du pouvoir) qu'une partie prenante peut exercer sur l'entreprise⁵⁵, ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs.

⁵² GARRIC, Nathalie, L'église, Isabelle and Point, Sébastien, 2006, op cit, p 22.

⁵³ CAPRON M, QUAIREL-LANOIZELEE F, 2005, op cit, p 20.

⁵⁴ ERNULT. J et ASHTA. A, op cit, p 12.

⁵⁵ BONG V. «Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise», Revue Management et Avenir, n°11, 2006, pp 203-214.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

La théorie des parties prenantes ne semble pas adaptée pour définir une mesure globale de la performance. Il convient alors d'inventer une nouvelle mesure permettant d'obtenir un accord commun entre les dirigeants des entreprises et leurs parties prenantes.

Mais cette mesure, pour qu'elle soit efficace, doit être co-construite avec les différents acteurs selon un processus de compromis mutuel.

2) Un essai d'établir un lien entre la RSE et la performance de entreprises.

Dans un environnement où la compétition est de plus en plus acharnée, où l'interaction entre les parties prenantes et les organisations devient de plus en plus intense, l'avantage concurrentiel peut être élargi pour inclure la PS et la PF.

2.1) Le lien de causalité

Les entreprises tentent de concevoir des stratégies qui leur permettront de survivre et de prospérer dans un environnement turbulent qui exige à la fois la performance financière et une grande efficacité au niveau de la réactivité avec les parties prenantes⁵⁶.

En d'autres termes, une entreprise peut désormais être obligée de viser des performances supérieures par le maintien de la qualité du produit, en respectant l'environnement naturel, en répondant aux communautés où elle opère et aux personnes qu'elle emploie⁵⁷.

Quant à la question de savoir si la performance sociale se traduit par une performance financière, la recherche sur la relation entre la PS et PF est encore non concluante. Quelques chercheurs ont mis en évidence un lien positif (Anderson et Frankle, 1980; Belkaoui, 1976; Berman et al, 1999, Johnson et Greening, 1999; Preston et O'Bannon, 1997; Turban et Greening, 1996; Waddock et Graves, 1997).

D'autres ont montré un lien négatif (Freedman et Jaggi, 1982; Kedia et Kuntz, 1981 ; Shane et Spicer, 1983; Vance, 1975), tandis qu'un troisième groupe n'a trouvé aucun lien significatif (Abbott et Monsen, 1979; Buchholz et Alexander, 1978; Aupperle et al, 1985).

⁵⁶ JOHNSON R. et GREENING D., "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, 42: 5, 1999, pp 564-580.

⁵⁷TURBAN D. B, et GREENING D. W., "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal*, 40:3, 1996, pp 658-672.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

La combinaison des différentes interrogations concernant le lien de causalité entre la performance sociale et la performance financière est illustrée par Preston et O'Bannon (1997), à partir d'une typologie des liens possibles entre performance sociale et performance financière. Le tableau 4 récapitule les principales hypothèses théoriques qui ont fait l'objet de tentatives de validations empiriques :

Tableau 6 : La typologie de la relation performance sociale et la performance financière.

Lien de causalité	Positive	Négative
PS → PF	Hypothèse de l'impact social	Hypothèse de l'arbitrage
PF → PS	Hypothèse des fonds disponibles	Hypothèse de l'opportunisme managérial
PF ↔ PS	Synergie positive	Synergie négative

Source : Preston et O'Bannon 1997

2.1.1) L'hypothèse de l'impact social :

Les partisans de la théorie des parties prenantes semblent croire que la satisfaction des besoins des différentes parties prenantes de l'entreprise mènera finalement à un accroissement de la performance financière, et vice versa.

Une non satisfaction des attentes des parties prenantes produira des perturbations au niveau du marché qui augmentera par conséquent la prime de risque de l'entreprise et qui se traduira par des coûts plus élevés et/ou des pertes⁵⁸.

D'après leur analyse, servir les demandes implicites des parties prenantes (ex., employés, clients) est un enjeu majeur qui servira à la propagation d'une bonne réputation de l'entreprise, impliquant ainsi l'impact positif sur sa performance financière. Inversement, le fait de les décevoir peut avoir un impact financier négatif.

⁵⁸CORNELL B, et SHAPIRO R, "Corporate stakeholders and corporate performance", *Financial Management*, 16, 1987, pp 5-14.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Cet "impact social" a trait à la théorie des parties prenantes selon laquelle la RSE est corrélée positivement avec la réputation de l'entreprise, et par conséquent, à sa performance financière⁵⁹.

La majorité des travaux antérieurs avancent l'existence d'un lien positif entre les deux composantes (McGuire et al. 1988 ; Pava et Joshua Krausz 1996 ; Waddock et Graves, 1997; Preston et O'Bannon, 1997; Verschoor, 1998 ; Mc Williams et Siegel, 2000; Moore, 2001; Ruf et al., 2001; Orlitsky, 2003; Simpson et Kohers, 2002 ; Becchetti et Ciciretti 2006 ; Zribi et Bousoura, 2007 ; Callon et Thomas 2009 ; Nelling et Webb, 2009)

Margolis et Walsh (2003) recensent 127 recherches, 54 d'entre elles ont trouvé un lien positif. C'est également le cas d'Allouche et Laroche (2005) qui ont dénombré 66 sur 93 études confirmant le lien positif et cela quelque soit la nature des mesures de la performance sociale et de la performance financière⁶⁰.

Néanmoins, d'autres études statistiques antérieures à cette hypothèse n'ont pas produit de résultats positifs (McGuire et al, 1988; Preston et Sapienza, 1990 ; Preston et al, 1991)⁶¹.

La performance sociale des entreprises et la performance financière des entreprises ont fait l'objet de nombreuses études préalables. Toutefois, certaines recherches antérieures ont montré qu'il n'existe pas de liens cohérents entre les PS, PF et la taille de l'entreprise.

2.1.2) L'hypothèse des fonds disponibles

Cette hypothèse stipule que la performance financière est liée positivement à la performance sociale. Bien que les entreprises souhaitent mettre en place un comportement socialement responsable, cette attitude est due en premier lieu aux ressources disponibles.

D'où, un niveau élevé de la rentabilité à un moment donné peut augmenter la capacité d'une entreprise de consolider des projets discrétionnaires, ce qui génère par la suite un accroissement de la performance sociale.

Mc Guire. (1988) a trouvé un rapport positif plus fort quand la performance financière a été examinée comme la variable explicative, et ces résultats ont été supportés partiellement par les travaux de Preston et al (1991).

⁵⁹PRESTON L et O'BANNON D, "The corporate social-financial performance relationship", *Business and Society*, 36: 4, 1997, pp 419-429.

⁶⁰ALLOUCHE J et LAROCHE P, « Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature, Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? », Université de Nancy 2, 17 et 18 mars, 2005.

⁶¹PRESTON L.E et SAPIENZA H.J." *Stakeholder Management and Corporate Performance*", *Journal of Behavioral Economics*, 19, 1990, pp 361-375

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Kraft et Hage (1990) ont montré également que la disponibilité de ressources telles que les profits antérieurs, ainsi que les attitudes des managers et leurs valeurs influencent fortement le niveau de la responsabilité sociale des entreprises.

Ainsi, la rentabilité différenciée de l'entreprise est alors une condition d'un comportement social, plus et mieux distributif de l'excédent de ressources généré par une rentabilité plus forte que celle des autres entreprises. D'où l'hypothèse que la performance financière reste la motivation principale derrière l'adoption d'un comportement socialement responsable au sein des entreprises.

2.1.3) L'hypothèse de l'arbitrage

Cette hypothèse affirme que la performance sociale est une variable indépendante et que la mise en place des pratiques socialement responsables engendre des coûts financiers ce qui reflète la théorie classique de Friedman (1962, 1970). En d'autres termes, la RSE génère des coûts supplémentaires qui pourraient être l'origine d'un désavantage compétitif et d'une détérioration de la rentabilité financière à terme⁶².

En effet, ces derniers avancent que le fait d'investir dans des actions socialement responsables (ex., œuvres de charité, protection de l'environnement, développement de communauté, etc.) peut absorber plus de ressources et génèrent des charges supplémentaires, ce qui désavantage l'entreprise vis à vis de leurs concurrents.

2.1.4) L'hypothèse de l'opportunisme

L'hypothèse de l'opportunisme managérial suggère que les managers poursuivent leurs propres objectifs au détriment des objectifs des actionnaires et des autres parties prenantes⁶³.

D'autres auteurs⁶⁴, avancent que lorsque la performance financière est importante, les managers auront tendance à augmenter leur propre profit en réduisant les dépenses sociales. Inversement, lorsque la performance financière est en baisse, ce déficit peut être compensé par une augmentation des dépenses sociales ce qui engendrera un accroissement de la performance sociale, afin de détourner l'attention.

⁶²BALABANIS.G, PHILLIPS H. C. et LYALL J, "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: are they linked", *European Business Review*, 98:1, 1998, pp 25-44.

⁶³POSNER B. Z et SCHMIDT W.H, *Values and the American Manager: an Update California Management Review*, 26:3, 1984, pp 202-216.

⁶⁴PRESTON.L et O'BANNON.D, 1997, op cit, pp 419-429.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

2.1.5) L'hypothèse de la synergie positive ou négative

Un niveau élevé de performance sociale conduit à une amélioration de la performance financière qui offre la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables⁶⁵.

A l'inverse, un faible niveau de la performance sociale génère une baisse de la performance financière qui limite les investissements socialement responsables.

Cette étude examine le lien de causalité entre la performance sociale (PS) et la performance financière (PF). Sur la base des études antérieures, nous constatons que le lien PS-PF est en général assez bien établi, malgré des lacunes concernant la mesure et les questions méthodologiques et théoriques qui l'entourent.

Globalement, les résultats de bonnes performances sociales engendrent un meilleur résultat pour l'entreprise, et une mauvaise performance sociale est susceptible d'entraîner un préjudice financier.

3) Vers une mesure globale de la performance : une approche conventionnaliste.

Dans cette partie, nous cherchons à montrer le caractère conventionnel de la mesure de la performance globale. Mais auparavant, il convient de définir ce qu'est une convention. On reproche souvent à la théorie des parties prenantes de ne pas prendre en compte les intérêts des parties trop faibles pour être représentées.

Le courant conventionnaliste est né dans les années 1970 aux Etats-Unis et en France dans la seconde moitié des années 1980. Les premières recherches qui ont contribué au développement de ce courant sont l'œuvre des économistes.

Ils remettaient en cause l'hypothèse libérale classique selon laquelle les calculs privés des individus (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, etc.) suffisaient à expliquer toute réalité sociale par le simple jeu des marchés.

En dehors, du domaine économique, la théorie des conventions s'applique aussi aux disciplines de gestion.

Cette théorie pourrait constituer une importante avancée conceptuelle en redéfinissant la notion de performance en sciences de gestion.

Une logique conventionnelle, fondée sur la conviction des acteurs, précise les efforts à réaliser, les implications, le rôle de chacun, ce qui est considéré comme sur ou sous-productif, etc.⁶⁶

⁶⁵WADDOCK. S et GRAVES S. B, The Corporate Social Performance-Financial Performance link, *Strategic Management Journal*, 18: 4, 1997, pp 303-319.

⁶⁶ERNULT.J et ASHTA.A, 2007, op cit, p 17.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Toujours, selon l'auteur la littérature conventionnaliste établit l'existence d'une convention si la définition suivante est vérifiée :

1) Une convention apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population.

2) Une convention est une régularité. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu.

3) Une convention est une conviction partagée. Cinq critères, dits « conditions de Lewis », permettent de le vérifier :

- chacun se conforme à la convention.
- chacun anticipe que tout le monde s'y conforme.
- chacun préfère une conformité générale à moins que générale.
- il existe au moins une autre régularité alternative.
- ces quatre premières conditions sont (Savoir commun).

Confrontons à présent le concept de performance globale à cette définition des conventions.

La performance globale apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle elle ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable.

Dans ce cas, une décision prise par une partie prenante (les actionnaires) n'aura de sens que si cette décision est considérée comme normale par les autres parties prenantes de l'entreprise (les salariés, clients, fournisseurs...).⁶⁷

En situation d'incertitude, la performance globale apparaît comme une régularité, elle permet de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et de converger les intérêts individuels vers un intérêt commun à long terme.

Par ce biais, elle rend les comportements des acteurs identiques. La performance globale répond aussi aux cinq « conditions de Lewis » puisque, elle implique un compromis entre les trois dimensions du développement durable et que sa mise en place nécessite la participation de tous les acteurs.

⁶⁷ERNULT.J et ASHTA.A, op cit, p 38.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

De plus, «chaque acteur anticipe que tout le monde s'y conforme sinon les efforts produits par chacun sont réduits à néant et chacun préfère une conformité générale car l'intérêt de se comporter de la même manière est supérieur à celui qui résulte d'un comportement anarchique »⁶⁸. Par ailleurs, il existe une régularité alternative, par exemple, celle qui consiste à ne tenir compte que de la performance financière et d'exclure les autres performances.

La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes.

En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre la performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent.

Les règles définissant cette mesure doivent être construites et partagées par tous les acteurs. Mais cette convention ne sera applicable à condition que chaque dimension de la performance globale soit le résultat d'un compromis négocié.

Pour Labelle (2006) : « ce compromis n'est pas un accord obtenu par des concessions réciproques, mais un accommodement entre des formes de généralités différentes qui pointent vers de possibles dépassements de leurs contradictions ».⁶⁹

Mais, qui seront les garants de la construction de cette convention ? Labelle (2006) propose que les gestionnaires soient au cœur du dispositif. Ceux-ci auraient pour rôle de négocier une convention de performance globale qui assure une relation convenable entre les acteurs⁷⁰.

Conclusion du chapitre :

Nous avons montrés les difficultés liées à la mesure de la performance globale, concept flou, présenté par de nombreux auteurs comme l'agrégation des performances économique, sociale et environnementale d'une entreprise.

L'analyse des différents outils de mesure, utilisés par les entreprises pour appréhender leur performance, montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance.

⁶⁸PERSAIS E, « Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises ? », in Jean-Jacques Rosé, Responsabilité sociale de l'entreprise, De Boeck, 1^{ère} édition, Bruxelles, 2006, pp. 215-238.

⁶⁹LABELLE F., « Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : convention, compromis, cohérence », Gestion, vol. 31, n°2, 2006, pp. 75-82.

⁷⁰ GARRIC, NATHALIE, L'église, Isabelle and Point, Sébastien, 2006, op cit, p 5.

Chapitre II : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE

Pour le moment, les outils disponibles (le *Balanced Scorecard* dans sa version actualisée à la RSE, le *Triple Bottom Line reporting*) fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Ils mesurent ces dimensions de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existant entre elles. Dans le meilleur des cas, certains outils (les indicateurs croisés de la GRI) évaluent les interactions entre deux dimensions : économique/sociale ou économique/environnementale.

Mais, ils ne permettent pas d'intégrer de manière significative les trois dimensions de la performance globale. Cependant, il convient de rappeler, comme pour la performance financière, que le choix de ces indicateurs est un arbitrage politique. Dans cette perspective, la performance globale peut être analysée comme une convention sociale co-construite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

Chapitre III:

Les pratiques de la RSE et
la performance de
l'entreprise NCA Rouïba

Introduction du chapitre

La NCA Rouïba adopte une nouvelle stratégie qui s'inscrit dans la logique du développement durable afin de conserver sa pérennité pour face aux bouleversements économiques et aux sollicitations de la société qui s'apparaitre de plus en plus exigeantes et garantes.

Ce chapitre porte sur les pratiques de responsabilité sociale au sein de l'entreprise privée algérienne NCA Rouïba et performance, un exemple à suivre dans ce domaine comme première entreprise algérienne au niveau national adoptant les lignes directrices de l'ISO 26000 dans son management.

La première section aborde la présentation de l'entreprise et son évolution et les différentes pratiques de l'ISO 26000.

La deuxième section expose le cas pratique ; projet élaboré par la NCA Rouïba nommé « Observatoire de Bien Etre et Motivation » comme étude spécifique analysant le lien entre performance sociale et la performance financier de cette dernière.

Section1 : présentation et démarche RSE à NCA Rouïba

Dance cette section on va apercevoir deux éléments dont le premier porte sur la présentation de l'entreprise suivant d'un deuxième qui présente la démarche de responsabilité sociale au sein de l'entreprise NCA Rouïba impliquant aussi les pratiques de la norme ISO 26000 dans cette dernière.

1) Présentation de l'entreprise de NCA Rouïba

L'histoire de la NCA Rouïba débute depuis cinquante ans, cette dernière porte en elle les rêves de grandeur d'une nation nouvelle et ainsi naquit : l'entreprise affirmant de ce fait tout son savoir-faire dans la transformation de fruits.

1.1) Identification d'entreprise :

-Désignation : Nouvelle Conserverie Algérienne

-Forme juridique : Société Par Actions

-Capital social : 849 .195 .000DA

-Nature de l'opération : ouverture de 25% du capital social par offre a fixé 2. 122.988 actions

-Nombre d'actionnaire : 1892 actionnaires

-Actionnaire principale : Slim Othmani

-**Activité** : Fabrication de conserves alimentaires dont l'activité principale est la transformation, le conditionnement et la commercialisation des boissons et jus de fruits

-**Siège social** : Zone industrielle RN 05 ROUIBA Usine : Zone industrielle Rouïba Centre de distribution : Zone industrielle Oued Smar, Alger.

Figure n° 5 : Effectifs par direction



Source : interne l'entreprise

1.2) Historique de l'entreprise

L'entreprise depuis son apparition, a connu plusieurs dates clés en terme de reconstruction et de commercialisation de ses produits.

Tableau N 07: les dates clés de l'entreprise

<i>Année</i>	<i>Description</i>
1966	Création de la société ; Démarrage de la production et la distribution de conserves alimentaires en boîtes métalliques (Harissa, Tomates, etc.)
1978	Entrée de nouveaux associés héritiers et ayants droit de Feu Mohamed Saïd OTHMANI.
1984	Démarrage de l'activité de boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons).
1989	Acquisition des équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton de boissons à base de fruits.
1999	Changement au niveau de la gérance à travers la désignation de Monsieur Salah OTHMANI au poste de Gérant et de Monsieur Slim OTHMANI au poste de Directeur général de la société
2000	Certification ISO 9002 (première entreprise algérienne à être certifiée).

<p>2003</p>	<p>Changement de la forme juridique en Société par Actions. Dégâts importants occasionnés par le « séisme de Boumerdès » ce qui a conduit à la délocalisation de la distribution vers un nouveau site situé à Oued-Smar.</p>
<p>2004</p>	<p>Démarrage de l'activité production de lait UHT.</p>
<p>2005</p>	<p>Entrée de la société de capital investissement non résidente <i>Africinvest</i> Ltd dans le capital de la société et mise en place du comité stratégique ayant adopté le programme de mise à niveau et de développement articulé autour des actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un ERP (MFG/Pro), logiciel intégré couvrant les différents volets opérationnels de la société ; • Mise en place d'un programme de mise à niveau industrielle ; • Arrêt de l'activité lait suite à la forte hausse des prix de poudre de lait et l'activité conserve alimentaire qui ne sont plus stratégiques pour l'entreprise ; • Démarrage d'un plan de formation concernant l'ensemble des ressources humaines • Construction d'une plateforme logistique aux normes internationales.
<p>2007</p>	<p>Mise en place d'un plan de restructuration financière à travers notamment la mobilisation d'un financement accordé par la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Certification ISO 14001.</p>
<p>2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention du Prix National de l'Environnement délivré par les autorités nationales • Certification ISO 14001. <p>Achèvement, avec succès, du 1er programme de mise à niveau industrielle initié en 2005 et adoption d'un plan d'action centré autour des produits et de la marque</p>

<p>2009</p>	<p>Démarrage de la mise en œuvre du plan d'action marketing à travers notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La modernisation du Logo de la marque ; • L'adoption de nouveaux packagings ; • La dynamisation de la gamme de produits avec l'introduction des gammes Mon Energie, Fresh et Light ainsi que le lancement du projet Fruits Mixés en packaging PET (bouteilles en plastique) ; • L'approbation d'un budget de communication et de promotion en adéquation avec les objectifs visés en vue de rapprocher davantage la société de ses consommateurs.
<p>2010</p>	<p>Démarrage de la production et de la distribution de la gamme Fruits Mixés en packaging PET ;</p> <p>Finalisation du plan d'action adopté en 2008 ayant permis de doubler le chiffre d'affaires entre 2007 et 2010 et adoption d'un programme de développement articulé autour des axes suivants :</p> <p>Renforcement de gouvernance de la société par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la désignation de Monsieur Salah OTHMANI comme Président d'honneur de la société, Monsieur Slim OTHMANI en qualité de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Mohamed Sahbi OTHMANI en tant que Directeur Général ; - l'Adoption d'un code de bonne gouvernance et mise en place d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération ; - Mise en place d'un second plan de mise à niveau industrielle et commerciale s'appuyant notamment sur la consolidation de l'outil de production et le renforcement de la plateforme de distribution ; - Etude de la possibilité de développer l'exportation sur les pays du Maghreb et des modalités pour assurer l'introduction des produits Rouïba sur ces marchés ; - Décision d'Introduction de la société à la Bourse d'Alger.

<p>2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Installation d'une seconde ligne de conditionnement Tetra Pack A3 Speed et mise à niveau industrielle de la ligne de conditionnement en bouteilles PET ; • Initiation du processus de « Responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable » selon le référentiel ISO 26000 ; • Adoption du business plan de la société pour la période 2012-2016.
<p>2013</p>	<p>Les principales orientations stratégiques pour l'année 2013 se présentent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités de conditionnement en carton via l'installation d'une troisième ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed ; • Remplacement de l'ancienne ligne de conditionnement en PET par une nouvelle ligne Aseptique ; • Optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme PET • Certification ISO 22000 ; • Acquisition de nouveaux terrains pour abriter de nouvelles plateformes logistiques ; • a été soutenue tant les chantiers étaient nombreux et les défis plus intenses, • .introduction la bourse
<p>2014</p>	<p>-Une année réussie avec un total de production de plus de 260 millions d'unités, mais surtout une année qui a vue NCA-Rouïba doubler sa surface industrielle d'opération.</p>
<p>2015</p>	<p>Après un premier semestre 2015 aux performances très satisfaisantes, le deuxième semestre s'annonce plus éprouvant, cela nous encourage à maximiser nos efforts d'innovation et de compétitivité afin de conserver notre position de leader Algérien des boissons aux jus de fruits, en phase de devenir un champion Maghrébin.</p>
<p>2017</p>	<p>-l'entreprise a lancé des canettes et berlingot en plus de charte d'éthique</p>

Source : nous même

1.3) La gamme des produits de l'entreprise

Le développement de la gamme de produits de la NCA durant les dix dernières années a influencé d'une manière positive sur l'évolution du chiffre d'affaires, cette gamme très diversifiée est présentée comme suit :

- **Boissons aux fruits** : Boissons orange, citron, mandarine et pamplemousse, 25% de fruits minimum telle que la quantité de concentré de fruit soit égale à la quantité de la pulpe du même fruit. Elles existent en volume de 100 cl.

- **Nectars de fruits** : Orange, mandarine, abricot en volume de 20 cl ; ananas, mangue en 100 cl ; 50% de fruits minimum telle que la quantité de concentré de fruit est plus importante que la quantité de la pulpe.

- **Cocktails de fruits**: Cocktail de fruits, orange/abricot, orange/mangue, orange/ananas, orange/banane : 20% de fruits minimum : ingrédients : concentré d'orange, acide citrique, sirop, pulpe, eau, arôme, et l'emballage associé est de volume de 20 cl et 100 cl.

- **Pur jus** : Orange et raisin 100% pur fruit, ingrédients : eau, concentré de fruits ; de volume de 100 cl.

1.4) les visions, missions et les valeurs de l'entreprise NCA Rouïba

L'entreprise NCA Rouïba inspire diverses visions, missions et valeurs dans sa politique managériale.

1.4.1) Les Visions :

Ces dernières englobent :

-Etre dans le Top 10 des champions afro-méditerranéens de l'agroalimentaire, engagé activement dans le développement durable.

-Une contribution active au développement local-proximité

-Des choix de technologies propres.

-La formation et l'épanouissement de leur Ressource Humaine.

-Une contribution à l'amélioration du climat des affaires.

-Etre conforme aux standards les plus élevés.

1.4.2) Les Missions :

L'entreprise marque divers objectifs dont on distingue :

- Apporter du plaisir au consommateur, avec un produit de haute qualité, contribuant à la création de richesses durables.
- Qualité - Conformité - Sécurité de ses produits aux demandes du consommateur.
- Plaisir – Epanouissement.
- Création durable de richesses.

1.4.3) Les valeurs :

L'entreprise vise à instaurer des bons comportements organisationnels qui joignent à ses objectifs à moyen et long terme, à savoir :

- Atteindre l'excellence en terme de production et d'innovation.
- L'engagement responsable au service des objectifs de la NCA Rouïba
- Honnêteté des pratiques et raisonnement par conviction
- Dignité, et le respect des droits des travailleurs
- Bienveillance sur l'entreprise et l'ensemble de la hiérarchie
- Appartenance au groupe et à l'entreprise elle même

1.5) Position de NCA Rouïba sur le marché :

Rouïba est leader du marché des jus (Juice, Nectars, Still Drinks) en Algérie depuis 1966. Forte d'une capacité de production de 120 millions de litres/an, la NCA considère aujourd'hui que l'export est une priorité stratégique, avec pour ambition d'être le principal acteur du Maghreb dans les prochaines années

La création de la zone de libre échange, la proximité géographique et culturelle, ainsi que les similitudes organoleptiques en termes de préférences consommateurs, fait du marché maghrébin un portail privilégié dans le processus de régionalisation de la marque Rouïba. D'ores et déjà, des signaux très encourageants ont été collectés sur le marché tunisien et libyen.

Par ailleurs, la société fonde beaucoup d'espoir sur le marché Ouest africain dans leur démarche de développement à l'international. Et ceci tout en distribuant leur produits sur le marché européen (France, Belgique, Angleterre), et nord-américain (Canada) sur

le segment des produits ethniques, en attendant de mettre en place un modèle de distribution vers le réseau de la grande distribution

Tableau n° 8: Chiffre d'affaires de la NCA (en milliers de dinars)

Année	2011	2012	20113	2014	2015	2016	2017	Juin2018
Chiffre D'affaires	4 633	986	6 253	6 396	7 369	9 280	8 624	8 494
	431	525	000	000	000	393	764	333

Source : interne l'entreprise

1.6) Les engagements de la NCA Rouïba:

La NCA Rouïba vise dans le cadre du développement durable à atteindre une pluralité d'objectifs d'ici 2030 à savoir :

1.6.1) Etre un employeur d'excellence, reconnu au niveau national et international :

Par le biais :

- Développer un modèle de référence en matière de développement du capital humain.
- Offrir les conditions d'un véritable bien-être au travail.
- Promouvoir un dialogue social innovant et permanent.
- Développer et maintenir le meilleur système de rémunération, attractif, et basé sur les compétences et les performances.

1.6.2) Atteindre la neutralité écologique :

L'entreprise visera dans le cadre de la protection de l'environnement à aboutir notamment :

- Neutralité en émissions de gaz à effets de serre : nous réduirons et nous compenserons toutes nos émissions de GES, sur toute la chaîne de valeur.
- Élimination de toutes les émissions ayant un impact sur la couche d'ozone sur notre chaîne de valeur.
- Neutralité en consommation d'eau : notre consommation ne doit pas être supérieure au taux de renouvellement de la ressource.
- La production consommera une énergie à 100% d'origine renouvelable.

- Quatre-vingt (80%) des déchets seront recyclés.
- Cent (100%) de nos matières premières principales seront éco-labellisées.

1.6.3) Proposer un produit sain et promouvoir une consommation responsable et durable en effet :

- les produits auront le plus haut niveau en matière de qualité sanitaire : 0 incidents de sécurité alimentaire due à nos produits.
- Cent (100%) des consommateurs de nos produits seront engagés dans un dialogue direct avec notre entreprise.
- Soixante (60%) des emballages de nos produits seront recyclables.

1.6.4) Etre une entreprise citoyenne leader des bonnes pratiques de RSO :

Pour :

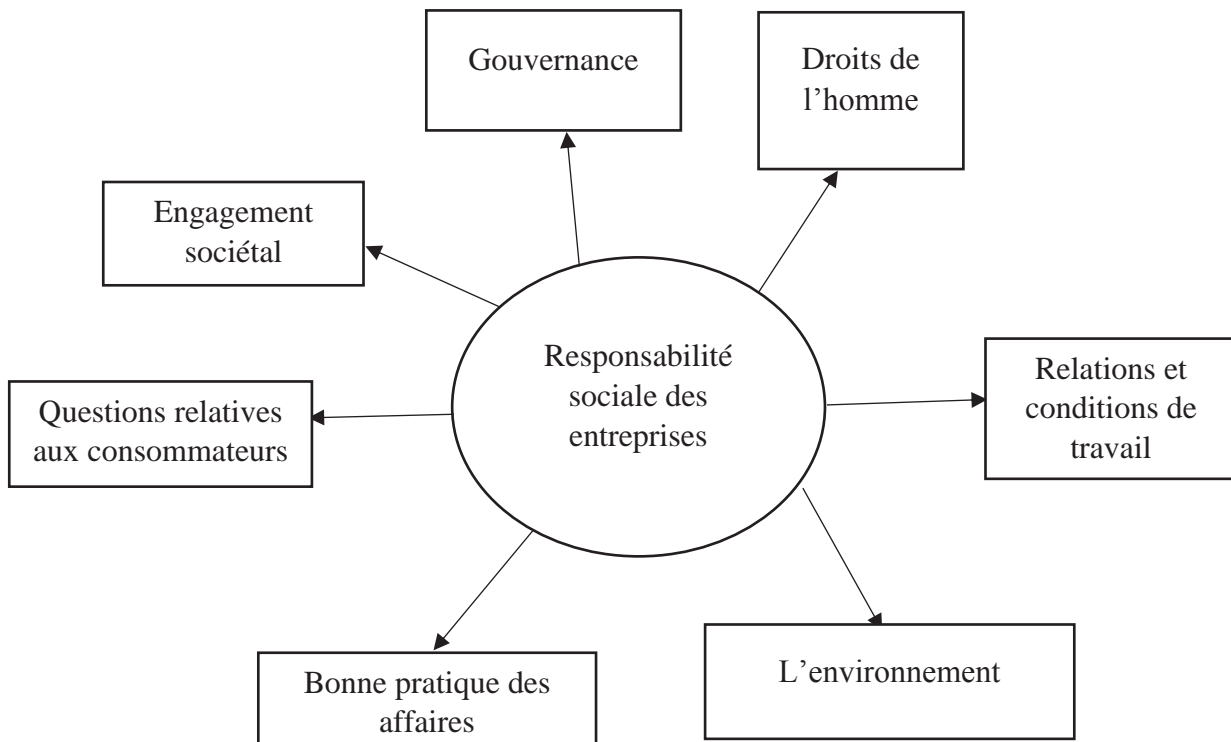
- Encourager le développement des bonnes pratiques, de l'éthique professionnelle et de la normalisation dans le monde des affaires.
- Participer activement à l'amélioration du climat des affaires en Algérie.
- Offrir des perspectives à la jeunesse en soutenant l'entrepreneuriat innovant et vert.
- Soutenir le développement des compétences nationales, de la recherche universitaire et de la diffusion du savoir.
- Soutenir les couches sociales défavorisées, ainsi que les communautés locales, dans leurs initiatives économiques, culturelles, et sociales

2) Les pratiques RSE par lignes directrices

La NCA-Rouïba participe également au programme RSMENA (Responsabilité Sociétale Moyen-Orient et Afrique du Nord) portant sur la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable. Elle a été choisie comme représentante du secteur privé algérien à ce programme où l'Algérie est considérée comme un pays pilote.

Notons que ce programme, chapeauté par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) et appuyé par une expertise étrangère, a comme finalité l'encouragement des organisations pour développer leurs responsabilités sociales et environnementales, mais aussi pour lutter contre la corruption et améliorer les droits de l'homme.

Figure n°6 : Les sept questions relatives à ISO26000



Source : élaboré par nos soins même

2.1) Gouvernance de l'organisation

Le code algérien de gouvernance d'entreprise a été élaboré par une Task Force, dénommée GOAL 08 en 2009, participation de l'ANC Rouïba à la réduction du code algérien de gouvernance d'entreprise et Guide des bonnes pratiques de la gouvernance pour la PME, et voici quelques Bonnes pratiques NCA Rouïba

- Entrée en bourse.
- Séparation des fonctions Directeur général et Président Conseil Administrative
- Intégration de la Ressources humaines dans le Tableau de bord
- Création des comités pour instaurer des pratiques en concordance avec les principes de gouvernance tels que le comité stratégique en 2005 et le comité d'audit en 2010
- La présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration.

2.2) Droit de l'homme :

L'entreprise établit des actions relatives aux ressources humaines pour lever les écarts constatés et améliorer les acquis :

- Révision de la convention collective
- Mise à jour des procédures de gestion
- Hygiène & Sécurité : renforcement de l'équipe de sécurité
- Santé des travailleurs : Signature d'une convention avec l'hôpital de Rouïba et avec une clinique privée
- Signature d'une convention avec un dentiste pour la prise en charge des soins dentaires des employés, en complément, la NCA Rouïba prend en charge les soins pédiatriques des enfants
- Œuvres sociales : en plus de la caisse provisionnée, la Direction a mis à la disposition des employés une enveloppe de 5 million de DA pour leur bien-être.
- Comité des sages

2.3) Relation et condition de travail :

Ainsi, la NCA Rouïba assure des agissements concernant sa ressource humaine à partir :

- Team Building : des journées rencontres avec l'ensemble du personnel organisées par ANC Rouïba pour renforcer les liens entre les travailleurs.
- Des conditions de travail favorables à l'exécution des tâches.
- Développement professionnel à savoir les promotions et le recrutement interne
- Des communications et relations internes adaptées au sein de l'entreprise
- Une bonne administration personnelle
- Une rémunération et satisfaction des salaires

* Ces cinq actions dernières seront observées et analysées dans le cas pratique par détail.

2.4) Environnement :

Concernant la ligne environnementale, NCA Rouïba a mis des dispositifs (parmi: certification de l'ISO 14001) afin de réduire les effets négatifs qu'engendre la pollution aussi en réalisant des actions de sensibilisations dans le territoire du pays. (**voir l'annexe n°1**)

Comme reconnaissance de ces pratiques, l'entreprise a décroché le premier prix national de l'environnement en juin 2008 cédé par le ministère de l'environnement algérien.

2.4.1) Gestion des déchets :

- Opérations de tri sélectif à la source de la production des déchets
- Récupération par des récupérateurs et recycleurs de 100% des déchets triés (Cartons (hors TP), plastiques, déchets métalliques etc...)
- Projet en cours : collecte et recyclage du carton **Tetra pak** en post consommation test de faisabilité technologique satisfaisant au niveau de l'unité de Saida. Ce test a démontré la faisabilité technologique de la récupération et séparation des différentes couches et matières.

2.4.2) Protection de l'eau :

- Le nettoyage des équipements de production doit s'effectuer systématiquement après chaque cycle de production
- Acquisition d'une station de NEP d'un montant de **6 520 000 DA** pour la récupération des eaux de rinçage
- Ces installations permettent d'une part la diminution de la consommation de l'eau et d'autre part éviter la pollution
- Acquisition d'un tank stérile d'un montant de **21 500 000 DA** pour le stockage des préparations lors de problèmes techniques : Eviter la fermentation des préparations

2.4.3) Gestion des déchets solides :

- Déchets recyclés (KG) (Carton, Plastique, Futs, bois) 524519kg
- Opérations de tri sélectif à la source de la production des déchets
- Récupération par des récupérateurs et recycleurs de **100%** des déchets triés (Cartons (hors TP), plastiques, déchets métalliques etc..)
- Valorisation des déchets recyclés : **80000 DA en 2017**
- Aménagement d'une nouvelle déchetterie pour la réduction de rotations vers les CET à hauteur de 70%

Figure n°7 : les sacs durables de NCA Rouïba



Source : interne de l'entreprise

2.4.4) Sensibilisation

- Implication dans la communauté (voir l'annexe n°2).
- Education et culture
- **INJAZ EL ARAB** : Journée avec 77 collégiens dont l'objectif est de présenter aux jeunes étudiants le monde des affaires par l'intermédiaire d'une entreprise qui leur est familière telle que la NCA Rouïba.
- La NCA Rouïba est à l'affiche encore une fois pour sponsoriser le collectif **Denia Bkhir** dans son programme **Neqqi Bladek** environnement. Il s'agit de plusieurs journées et opérations de nettoyage qui visera tout aussi bien la capitale que le reste des villes sur le territoire nationale.
- Ba Youcef « Adrar », la NCA Rouïba participe à la rénovation d'un monument historique dans la wilaya d'ADRAR.

2.5) Les bonnes pratiques des affaires

La NCA ROUIBA joue un rôle actif dans le cadre de programme APAB sur les sujets suivants :

- Développement d'un label qualité boissons : une marque collective associée, permettant de guider le consommateur dans son choix, lui garantissant un haut niveau de qualité et de sécurité alimentaire
- Participation à l'élaboration d'un manuel de traçabilité alimentaire
- Lutte contre les pratiques déloyales dans le secteur

La NCA ROUIBA est impliquée aussi dans les projets CARE en effectuant les actions suivantes suivantes :

- Développement de HAWKAMA EL DJAZAIR: Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise
- ORSE Bonnes pratiques
- Plusieurs actions relatives à l'amélioration du climat des affaires en Algérie

2.6) Questions relatives aux consommateurs

- Développement qualité de produit (Certification ISO 9001-2008) **voir l'annexe n°3**
- Protection de la santé et sécurité des consommateurs (Certification ISO 22000-2005) **Voir l'annexe n°4**
- Consommation durable Faire l'emballage des produits à travers carton tetra tack
- Education et sensibilisation faire des sensibilisations et plaques et des publicités sur la consommation de l'énergie à la maison
- Lancée sous label " buvez tranquille". Cette initiative a pour but de rassurer le consommateur quant à la qualité de la boisson en 2016.

2.7) Engagement sociétal :

De ce que nous avons présenté dans les six lignes directrices précédentes, on constate l'engagement social de l'ANC ROUIBA quand on peut synthétiser dans les points suivant :

-Environnement :

- Rejets et déchets
- Recyclage des emballages
- Consommation d'eau

-Communauté professionnelle :

- Développement des plaidoyers et du lobbying pour le développement des Bonnes pratiques de RS.
- Influence sur la chaîne de valeur du produit.

-Communauté local :

- Les jeunes et l'éducation
- Développement de la culture entrepreneuriale chez les jeunes

-Client et consommateur :

- Sécurité du produit
- Droit à l'information du consommateur

-Salariés :

- Relations et conditions de travail
- Liberté syndicale et droit de négociation
- Garantir la non-discrimination et l'approche genre

3) Les Conditions de la réussite de la démarche RSE :

Pour garantir de la réussite de cette démarche RSE, NCA Rouïba a mis en place des dispositifs de communication internes et externes, elle s'est basée sur deux types de communication pour confier ses pratiques socialement responsables dont on distingue la communication interne et la communication externe :

3.1) La communication interne :

La communication interne de l'entreprise apparait évidente pour la valorisation de sa démarche RSE au niveau national. Cette communication s'expose à partir de :

- Journée porte ouverte autour du thème « ISO 26000 et l'entrepreneuriat durable » : organisée par le programme DEVED-GIZ (programme de Développement Economique Durable)
- Conférence Développement Durable et RSE : Leviers de Croissance pour les PME CGD.
- Atelier sur l'ISO 26000 Organisé par l'APAB
- Journée Algéro-suédoise sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises organisée par l'Ambassade de Suède
- Conférence sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises : Ecole Nationale Polytechnique.
- Cinq journées de sensibilisation nationale Organisées par l'IANOR à : Alger (deux journées), Annaba, Oran (deux journées).
- la publication d'articles sur la presse nationale : (El Watan, Liberté)

3.2) Communication externe :

Cette communication permet à l'entreprise de présenter sa politique RSE à l'extérieur du pays, aussi valoriser sa position et son image de marque :

- Le régional workshop de Marrakech - Maroc.
- Présentation de l'expérience Algérienne (NCA Rouïba) lors du « ISO26000 *Developing country workshop* » à Genève- Suisse
- Avec la publication d'article internationale : Maghreb Emergent, Jeune Afrique....

Ce projet (ISO 26000) a été mis en œuvre par une équipe constituée de :

- La directrice des systèmes de management intégrée.
- DRH.
- Un responsable de l'environnement.
- Un juriste.

De ce fait, l'entreprise a eu deux reconnaissances de la part de l'IANOR et de l'ISO concernant son succès dans l'implémentation de la norme ISO 26000 et mise en place de plusieurs actions dans le cadre des relations et conditions de travail, Dans la continuité rendre compte de ces pratiques socialement responsables.

Actuellement, pour rendre compte de ses performances en matière de développement durable, la NCA Rouïba œuvre pour mettre en place un rapport annuel de DD.

Après avoir présenté l'entreprise et ses pratiques de RSE au niveau de l'entreprise, nous allons détailler leurs observatoire nommé « observatoire bien-être et motivation ».

Section 2 : Observatoire Bien Etre & Motivation

NCA Rouïba consciente que la performance de l'entreprise repose avant tout sur l'engagement et la motivation des équipes.

1) Présentation de l'innovation

Dans une logique de remise en question permanente et d'amélioration continue, NCA Rouïba a innové dans son management en créant un observatoire nommé « **Observatoire Bien Etre & Motivation** » dont le but est de mesurer à travers des enquêtes, à un moment précis de la vie de l'entreprise, le climat général qui la caractérise.

A côté de cet Observatoire un comité SPI « **Savoir-Performance-Innovation** », est créé pour traiter les résultats de l'observatoire.

1.1) L'origine de l'innovation

A l'origine de cette innovation la conviction du top management que seul la conjugaison de tous les talents, le dialogue, le besoin continu d'innover et d'améliorer ses pratiques qui font de NCA-Rouïba est toujours en mouvement à la pointe des nouvelles avancées technologiques en harmonie avec la notion de développement durable et d'équité sociale ce qui est rassurant pour ses employés, partenaires, actionnaires et consommateurs.

1.2) Définition de l'innovation

Ces enquêtes peuvent aborder différents aspects de la vie de l'entreprise : la communication de la direction générale, la politique de l'entreprise, les attentes des salariés relativement à cette politique, l'adhésion (ou non) aux valeurs, la perception du management, de l'organisation, le cadre de vie, la rémunération, les relations, etc.

L'observatoire doit aussi constituer une source d'information utile à l'efficacité et au bon fonctionnement du comité SPI, dans son rôle de cheville ouvrière du dispositif mis en place pour assurer une gestion optimisée des ressources humaines, dans ses dimensions à la fois stratégiques et opérationnelles.

1.3) Objectifs et méthodologie

L'Observatoire, conçu comme un outil utile une communication efficace et structurée sur ces sujets, répond à des objectifs spécifiques à chacune des cibles visées :

- **Les salariés :**

- Attirer les meilleurs éléments
- Renforcer la motivation des salariés et leur adhésion au projet de l'entreprise
- Favoriser un climat propice à l'expression des compétences, à la recherche de la performance et de l'innovation.

- **Le management :**

- Disposer d'indicateurs structurés et récurrents, utiles à la formulation d'objectifs de progrès
- Renforcer la pertinence et l'objectivité de l'évaluation de la gestion des ressources humaines et de la qualité du management

- **Les actionnaires et les partenaires financiers :**

-Renforcer la qualité des pratiques de management et des outils de pilotage de l'entreprise, dans une logique de création de valeur

-Permettre la valorisation de la qualité des ressources humaines comme un actif stratégique de l'entreprise

1.4) Financement de l'innovation

Le financement s'est fait sur des fonds propres de l'entreprise d'un montant globale de **1 497 600,00 DA** (création de l'application informatique et rémunération du cabinet chargé du projet)

1.5) Structure de l'observatoire et prise en compte des résultats

Dans ce point nous allons voir la structuration de cet observatoire prenant compte de toute une démarche suivie par les membres exécutifs.

1.5.1) Les dimensions de l'observatoire

La structure de l'Observatoire s'articule autour des deux dimensions suivantes :

- Un ensemble d'indicateurs objectifs et chiffrés.
- L'expression de la satisfaction des salariés.

Chacune de ces deux dimensions se matérialisera dans la réalisation par :

- La mise en œuvre de quinze indicateurs utiles à une mesure de la performance en matière de gestion des ressources humaines et de qualité du management.
- La mobilisation de quinze rubriques regroupant les items proposées aux salariés pour exprimer leur satisfaction.
- La représentation des résultats de l'observatoire dans un graphe de synthèse sous la forme d'une toile d'araignée (radar).

1.5.2) Prise en compte des résultats de l'observatoire

Ce point porte sur la schématisation des résultats et les différentes méthodes utilisées pour une meilleure compréhension des résultats.

1.5.2.1) Transformation des indicateurs chiffrés sur une échelle de 1 à 4

Les indicateurs chiffrés feront l'objet du choix :

- D'une valeur jugée tout à fait insuffisante qui restera la borne inférieure de l'échelle, notée « n »
- D'une valeur jugée tout à fait satisfaisante qui restera la borne supérieure de l'échelle, notée « M »

Si « x » est la valeur de l'indicateur, sa transcription linéaire, « y », sur une échelle de 1 à 4, s'obtiendra à travers les règles suivantes :

- $y = 1 + 3 * (x - n) / (M - n)$ si $n < x < M$
- $y = 1$ si $x < n$
- $y = 4$ si $M < x$

1.5.2.2) Pondération des résultats

Plusieurs pondérations sont possibles :

- La pondération des indicateurs chiffrés à l'intérieur d'une branche
- La pondération des positions exprimées par les salariés sur chacun des items, à l'intérieur d'une branche
- La pondération des branches à l'intérieur d'un axe

Ces différentes pondérations feront l'objet d'une proposition issue du déroulement des entretiens qualitatifs.

1.5.2.3) Formulation de commentaires

La possibilité sera offerte aux salariés de formuler des commentaires pour compléter leurs réponses aux items, uniquement sur chacun des cinq axes du questionnaire.

Ces commentaires constitueront un ensemble d'informations utiles à une meilleure interprétation et à une meilleure compréhension des résultats de l'observatoire.

1.5.3) Objectifs et déroulement des entretiens qualitatifs

Les objectifs assignés aux entretiens qualitatifs ont été aménagés pour se limiter aux suivants :

- Contribuer à définir la proposition de pondérations évoquée ci-dessus
- Recueillir un ensemble d'informations qualitatives permettant d'apprécier la situation, sur chacun des axes
- Recueillir un ensemble d'informations qualitatives, d'avis et de suggestions sur les améliorations souhaitables de la situation

Les entretiens dureront, chacun, environ une heure et concerneront :

- Les membres du management (environ 10 personnes)
- Un échantillon représentatif du personnel, limité à 20 personnes : production, commercial, administration.

Les entretiens seront organisés indépendamment et avant la passation des questionnaires.

Les personnes concernées seront ainsi susceptibles d'être des ambassadeurs de la démarche auprès de l'ensemble des salariés, appelés à s'exprimer, dans un second temps, à travers le questionnaire.

1.6) Comité « Savoir-Performance-Innovation »

Le comité SPI permet de hiérarchiser les actions de progrès dans le cadre d'une démarche qualité globale. Si elle est répétée régulièrement, elle permet de mesurer les évolutions et l'impact de ses actions en interne, sera uniquement constitué des principaux managers de l'entreprise, contrairement au projet initialement envisagé. Ses membres permanents :

- Président Conseil d'Administration
- DG
- Directrice Audit & Contrôle
- DFC
- Le Directeur Technique
- Le Directeur Marketing
- Responsable Système de management intégré
- DRH

Des membres ponctuels s'ajouteront selon le besoin.

Cette équipe se concentrera sur des questions liées à la gestion des ressources humaines et à la qualité du management, lorsqu'elle se réunira en comité « savoir-performance-innovation ». **(Voir l'annexe n°6)**

2) Indicateurs ressources humaines et management et résultats de l'observation

On va voir les indicateurs RH ainsi les cinq axes du questionnaire choisis et les résultats chiffrés de l'observation obtenus.

2.1) Indicateurs ressources humaines et management :

Une batterie d'indicateurs est proposée pour le suivi des ressources humaines et son management

Axe 1 : Gestion des recrutements

- **Branche 1** : Sélectivité des recrutements externes

Nombre de candidats retenus durant l'année / Nombre de candidats ayant été invités à participer à la totalité des procédures de recrutement, durant l'année.

- **Branche 2** : Proportion de promotion interne

Nombre de promotions internes intervenues durant l'année / Nombre de recrutements effectués durant l'année

Pertinence des recrutements (internes et externes)

Nombre de candidats retenus restant au bout d'un an / Nombre de recrutements effectués durant l'année

Axe 2 : Gestion des compétences

- **Branche 1 :** Niveau de maîtrise des compétences

Nombre de salariés dont les compétences sont jugées très satisfaisantes pour le poste occupé, en fin d'année / Effectif en fin d'année

- **Branche 2 :** Efficacité des actions de formation

Nombre de salariés, bénéficiaires d'une formation, ayant acquis de façon satisfaisante les compétences visées, durant l'année / Nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation, durant l'année

- **Branche 3 :** Développement professionnel

Nombre de salariés ayant bénéficié d'une promotion, durant l'année / Effectif moyen de l'année.

Axe 3 : Gestion de la formation

- **Branche 1 :** Investissement dans la formation

Montant de l'investissement consacré à la formation durant l'année / Masse salariale de l'année

- **Branche 2 :** Participation à la formation

Nombre de salariés ayant suivi une formation, durant l'année / Effectif moyen de l'année

- **Branche 3 :** Satisfaction des demandes de formation

Nombre de salariés ayant suivi une formation, durant l'année / Nombre de demandes de formation formulées conjointement par les salariés et leur hiérarchie, pour l'année

Axe 4 : Stabilité du personnel

- **Branche 1 :** Turnover

Total, divisé par deux, du nombre d'entrées et du nombre de sorties, durant l'année / Effectif en début d'année

- **Branche 2 :** Départs volontaires

Nombre de départs volontaires, durant l'année / Effectif moyen de l'année

- **Branche 3 :** Ancienneté dans l'entreprise

Somme des anciennetés des salariés dans l'entreprise, en fin d'année / Effectif en fin d'année

Axe 5 : Exercice de l'emploi

- **Branche 1 : Absentéisme moyen**

Nombre de jours d'absence, divisé par le nombre de jours de travail dans l'année / Effectif moyen de l'année

- **Branche 2 : Risques professionnels**

Nombre d'accidents du travail ayant entraîné au moins un arrêt de travail / Effectif moyen de l'année

- **Branche 3 : Conflits sociaux**

Nombre de jours de travail perdus pour cause de conflits sociaux, divisé par le nombre de jours de travail dans l'année / Effectif moyen de l'année.

Une application informatique a été conçue à cet effet pour garantir l'anonymat et la confidentialité des informations, pour les personnes ne pouvant pas utiliser l'outil informatique, la direction a fait appel à un cabinet externe pour administrer le questionnaire toujours dans le souci de garantir l'anonymat et la confidentialité.

2.2) Présentation des axes et branches du questionnaire et ses résultats

Dans ce point on va présenter les différents axes du questionnaire et leurs branches

- **Axe 1 : Attractivité et gestion des recrutements**
 - ✓ Branche 1 : Attractivité
 - ✓ Branche 2 : Sélectivité des recrutements externes
 - ✓ Branche 3 : Proportion de promotion interne
 - ✓ Branche 4 : Pertinence des recrutements (internes et externes)
- **Axe 2 : Gestion des compétences**
 - ✓ Branche 1 : Niveau de maîtrise des compétences
 - ✓ Branche 2 : Efficacité des actions de formation
 - ✓ Branche 3 : Développement professionnel
- **Axe 3 : Gestion de la formation**
 - ✓ Branche 1 : Investissement dans la formation
 - ✓ Branche 2 : Participation à la formation
 - ✓ Branche 3 : Satisfaction des demandes de formation
- **Axe 4 : Stabilité du personnel**
 - ✓ Branche 1 : Turnover
 - ✓ Branche 2 : Départs volontaires

- ✓ Branche 3 : Ancienneté dans l'entreprise
- **Axe 5 : Exercice de l'emploi**
 - ✓ Branche 1 : Absentéisme moyen
 - ✓ Branche 2 : Risques professionnels
 - ✓ Branche 3 : Conflits sociaux

Sans que cela nuise à leur caractère anonyme, les questionnaires pourront intégrer des précisions sur :

- La nature de la fonction exercée : production, commercial, administration
- L'ancienneté dans l'entreprise : moins d'un an, de un à trois ans, plus de trois ans
- Le niveau de qualification du poste occupé : ouvriers et employés, techniciens et agents de maîtrise, cadres et cadres supérieurs

Ces précisions permettront de disposer d'informations spécifiques à chacune de ces catégories.

2.3) Résultats de l'Observatoire

Présentation des résultats par branche de l'Observatoire :

Axe 1 : Conditions de travail

- **Branche 1 : Environnement et cadre de travail**

2,69 L'environnement général offert par l'entreprise est agréable (accueil, espaces verts, aménagements, décoration, entretien général, etc.)

2,34 Mon cadre personnel de travail est adapté et stimulant (espace, bruit, éclairage, aération, climatisation, etc.)

1,77 La cafétéria et la cantine offrent des services et des produits de qualité

2,78 Le service de transport du personnel est satisfaisant

3,13 La sûreté de l'entreprise me paraît bien assurée (accès aux locaux, gardiennage, etc)

- **Branche 2 : Equipements et ressources mis à disposition**

2,61 Les équipements et matériels dont je dispose me permettent d'accomplir mon travail dans de bonnes conditions (poste de travail, véhicule, etc.)

2,50 Les ressources humaines auxquelles j'ai accès et les ressources financières mises à ma disposition sont adaptées à la réalisation de mes objectifs

2,47 Mes demandes d'équipement ou de ressources sont prises en compte et traitées de façon satisfaisante

- **Branche 3 : Hygiène et sécurité au travail**

2,75 Mon espace de travail est propre et bien entretenu

2,53 Je peux faire usage des sanitaires et des vestiaires de l'entreprise sans me soucier de l'hygiène

2,30 Je travaille dans des conditions de confort physique satisfaisantes (ergonomie, poste de travail, tenue de travail, bureau, chaise, etc.)

2,86 Je suis bien informé des consignes de sécurité liées à mon poste de travail (sécurité industrielle, sécurité routière)

2,73 Je sais quel comportement adopter en cas de sinistre (incendie, tremblement de terre, etc.)

2,50 Je me sens en sécurité dans l'exercice de mon emploi.

Axe 2 : Administration du personnel et rémunération

- **Branche 1 : Administration du personnel**

2,93 Je trouve auprès de l'administration du personnel un service courtois et disponible pour répondre à mes interrogations (dossier personnel, procédures administratives, etc.)

2,97 Le traitement des dossiers administratifs est satisfaisant (arrêts de travail, demandes de congés, remise de documents administratifs, etc.)

2,64 Le traitement des dossiers sociaux est satisfaisant (correspondant social, assurance maladie, remboursements, etc.)

2,70 Je suis informé du contenu du règlement intérieur

2,27 Le règlement intérieur me paraît être appliqué de façon juste et équitable

- **Branche 2 : Gestion de la paie**

2,34 Je comprends facilement le contenu de ma fiche de paie

2,81 Mes fiches de paie ne comportent pas d'erreurs

3,01 Le versement de ma paie se fait toujours à temps

3,00 Mes réclamations concernant la paie sont prises en charge de façon satisfaisante

- **Branche 3 : Qualité et système de rémunération**

1,83 Je suis satisfait de ma rémunération personnelle

1,83 Notre système de rémunération est juste et équitable

1,94 Notre système de rémunération est incitatif et nous pousse à nous surpasser

2,31 Notre système de rémunération est attractif vis-à-vis de la concurrence

Axe 3 : Développement professionnel

- **Branche 1 : recrutement intégration dans l'entreprise**

3,17J'ai été séduit par l'image donnée par l'entreprise durant ma procédure de recrutement

3,24J'ai reçu un bon accueil au sein de l'entreprise lors de ma prise de fonction

2,65J'ai bénéficié des informations et de l'accompagnement nécessaires à la réussite de mon intégration dans l'entreprise

- **Branche 2 : valorisation des compétences et des performances promotion interne**

2,39Je suis satisfait des perspectives de promotion interne offertes par l'entreprise

2,56L'entreprise attache de l'importance au développement des compétences, aux progrès réalisés, au partage et aux transferts de savoir faire

2,23L'entreprise prend en compte les compétences et les performances individuelles pour les promotions internes

2,51L'entreprise donne la priorité à la promotion interne pour pourvoir à ses recrutements

1,84Je suis bien informé des possibilités de promotion offertes par le recrutement interne

- **Branche 3 : Gestion de formation**

2,20Mes besoins et mes demandes de formation sont bien pris en compte par l'entreprise

3,07Le contenu des actions de formation dont j'ai bénéficié était bien adapté à l'exercice de mon emploi

2,48J'ai bénéficié d'un suivi et d'un accompagnement satisfaisants, de la part de l'entreprise, pour mettre en œuvre les acquis de mes formations et réellement progresser

2,32Je considère la formation comme faisant partie des éléments de motivation proposés par l'entreprise

Axe 4 : Qualité du management

- **Branche 1 : Organisation du travail et formulation des objectifs**

3,31J'ai une vision claire de mes missions permanentes, de ma position et de mon rôle dans l'organisation de l'entreprise

2,83Je suis bien informé par ma hiérarchie des objectifs que je dois atteindre

2,49Ma hiérarchie me propose des objectifs réalisables et me donne les moyens de les atteindre (délais, équipements, ressources, etc.)

2,04L'organisation du travail (planification, congés, etc.) me permet de trouver un juste équilibre entre mon travail, ma famille et mes loisirs

- **Branche 2 : Suivi des réalisations et accompagnement**

3,10Ma hiérarchie encourage mes initiatives et m'accorde l'autonomie souhaitable pour la réalisation de mes objectifs

2,85Ma hiérarchie m'apporte une écoute régulière, des réponses adaptées à mes questions et tout le support dont j'ai besoin pour la réalisation de mes objectifs

- **Branche 3 : Evaluation des résultats**

3,24Les informations dont je dispose me permettent d'apprécier objectivement la qualité de mon travail et la réalisation de mes objectifs

2,58Ma hiérarchie apprécie régulièrement mes réalisations et partage cette appréciation avec moi

2,71Ma hiérarchie évalue l'atteinte de mes objectifs de façon juste et objective

- **Branche 4 : Innovation et créativité**

2,64L'entreprise est ouverte aux suggestions internes d'amélioration et aux exemples de bonnes pratiques observées chez la concurrence

2,63L'entreprise sait se remettre en cause pour adopter des façons de faire plus performantes

2,59Les changements retenus sont bien préparés et font l'objet d'une communication satisfaisante

2,29 L'entreprise est un lieu où il est possible d'exprimer sa créativité personnelle

Axe 5 : Communication et relations internes

- **Branche 1 : Coopérations et travail en équipe**

2,65Le travail en équipe et les coopérations sont encouragés par l'entreprise (team building, réunions de sensibilisation, formations, etc.)

2,94Le travail en équipe est largement pratiqué dans l'entreprise

3,06J'obtiens facilement les informations dont j'ai besoin dans mon travail quotidien, auprès de mes collègues et de ma hiérarchie

2,70Ma hiérarchie écoute mes suggestions et les prend en considération

- **Branche 2 : Qualités des relations et sentiment d'appartenance**

3,30Les relations entre collègues, au sein de l'entreprise, sont basées sur le respect et l'écoute mutuelle

3,06Ma hiérarchie me montre toujours du respect

2,99Les conflits au travail sont pris en charge et traités de façon satisfaisante

2,83Les rencontres sociales organisées par l'entreprise sont appréciées et favorisent une bonne ambiance de travail (sorties du personnel, manifestations, etc.)

• **Branche 3 : Partage de la vision et sentiment d'appartenance**

2,57 Je me sens bien informé de la stratégie et des objectifs de l'entreprise

3,31 L'entreprise respecte la nature et l'environnement

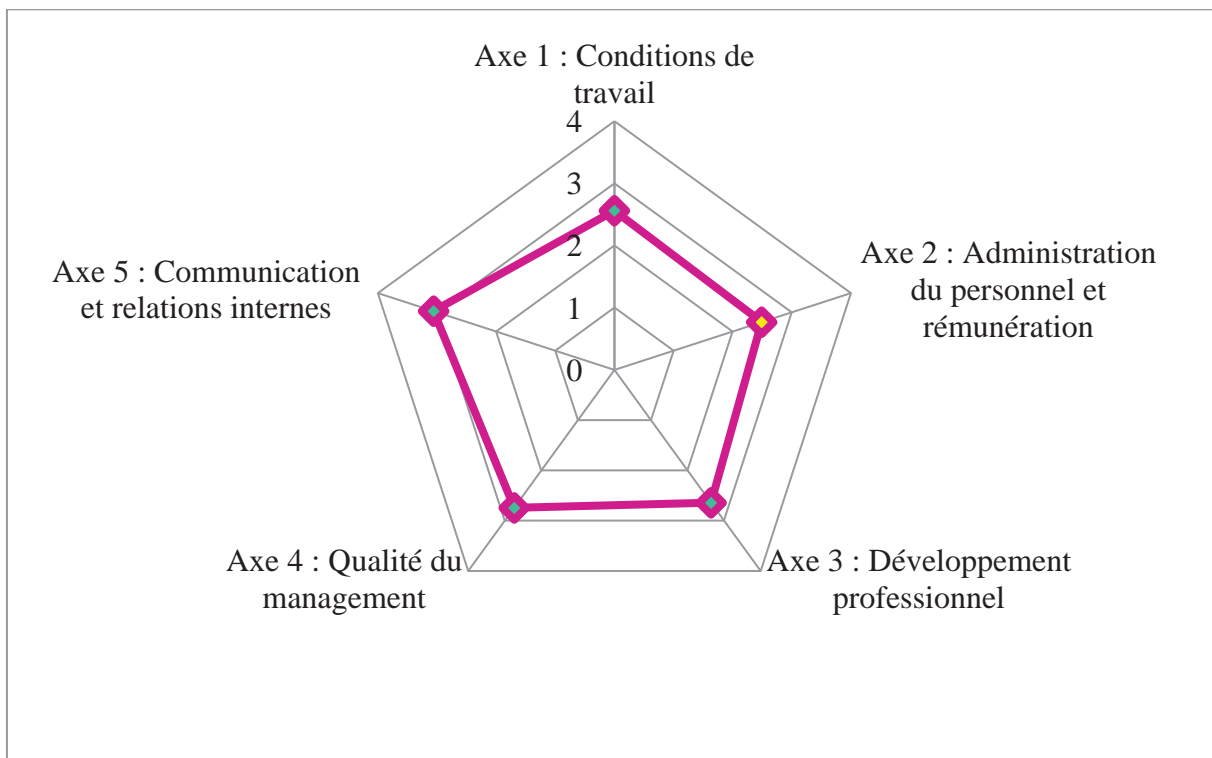
3,26 J'adhère à la vision et au projet de l'entreprise

3,71 Je suis fier des produits de l'entreprise

3,36 Je suis confiant dans l'avenir de l'entreprise

3,56 Je suis fier de faire partie de l'entreprise

Figure n°8 : Les résultats des cinq axes de l'observatoire



Source : source interne de l'entreprise

On peut distinguer de ces résultats :

-Une forte satisfaction notamment pour la communication et relations de travail (Axe5), aussi une satisfaction moyenne dans les autres axes (1, 2,3 et 4).

Malgré les résultats remarquables obtenus, l'entreprise différencie certaines actions correctives pour exclure les dysfonctionnements observés au niveau des branches de ces différents axes notamment :

-Conditions et relation de travail (axe1) : dont les résultats distinguent des insuffisances au niveau de la qualité des produits et services offerts par la cafétéria et la cantine de l'entreprise (branche1).

-Administration du personnel et rémunération (axe 2) : dont les résultats font ressortir des manques au niveau des systèmes de rémunération du personnel (branche3).

-Développement du personnel : dont les résultats obtenus marquent des insatisfactions au niveau de diffusion d'informations concernant les promotions de recrutement interne (branche2)

3) Les actions correctives et le suivi de l'état d climat social

L'entreprise a distingué dès les résultats de cet observatoire des actions à prendre en considération suivie d'une opération analytique sur l'état du climat social

3.1) Les actions correctives de l'entreprise

La NCA Rouïba renomme quatre actions à mettre en place dont on mentionne :

Action 1 :

Mettre en place un nouveau Système de rémunération & Convention collective.

Une commission composée de membre de la direction et du syndicat a travaillé en collaboration avec le cabinet choisi pour mener à bien ce projet.

Action 2 :

Concevoir un système global de management de la performance. Ces deux projets ont duré 18mois : fin prévue le mois d'aout 2013.

Budget des deux actions : **6 millions DA**

Action 3 :

1) Améliorer le cadre de vie 1000m² : Réaménager l'espace cantine& vestiaires en espace convivial et moderne : un projet de grande envergure a été lancé en 2012, avec pour fin du projet prévu en Septembre 2013.

L'objectif du projet est le réaménagement des espaces vie du personnel en espaces modernes et conviviales (cantine, salle de prière, vestiaires, sanitaires,...)

Budget : **55 Millions DA**

2) Améliorer la prise en charge des salariés :

-Santé des travailleurs : Signature d'une convention avec l'hôpital de Rouïba et avec une clinique privée (prise en charge des frais médicaux par l'entreprise)

- Signature d'une convention avec un dentiste pour la prise en charge des soins dentaires des employés, en complément, la NCA Rouïba prend en charge les soins pédiatriques des enfants
- Œuvres sociales : en plus de la caisse provisionnée, la Direction a mis à la disposition des employés une enveloppe de 5 millions de DA pour leur bien-être.

Action 4 :

Organiser une Journée Rouïba et des teams building avec un budget : **6Millions de DA**
Soit un total de **72 Millions de DA** dans des projets résultants de l'Observatoire

L'action a mobilisé une ressource (Responsable du système de management intégré) en interne pour l'organisation et l'animation de l'observatoire.

3.2) Suivi de l'état d climat social

L'innovation est de type management une évaluation chiffrée reste difficile, néanmoins NCA Rouïba a identifiée deux indicateurs clés pour suivre l'état de son climat Social d'une manière comparative de la situation de l'entreprise avant et après l'innovation.

1) Le premier concerne le taux d'absentéisme (%) :

Tableau n° 9 : Le taux d'absentéisme de l'entreprise en 2011

Temps	T1	T2	T3	T4
Cible	2%	2%	2%	2%
Taux d'absentéisme	0.92%	0.98%	0.89%	0.90%

Source : nos soins mêmes

*Ce tableau a fait ressortir une moyenne annuelle considérée de : **0.92 %**.

Tableau n° 10 : Le taux d'absentéisme de l'entreprise en 2012

Temps	T1	T2	T3	T4
Cible	2%	2%	2%	2%
Taux d'absentéisme	0.45%	0.54%	0.30%	0.48%

Source : nos soins mêmes

*Ce tableau a fait ressortir une moyenne annuelle de : **0.44%**

Le taux d'absentéisme a fortement diminué durant l'année 2012 par rapport à 2011 de 48% pour atteindre une moyenne annuelle de 0,44 % largement inférieur à la cible qui est de 2%.

2) Le 2^{ème} indicateur concerne le *turn-over* (rotation du personnel) :

2011 : 7.82 %

2012 : 5.85 %

On note une faible rotation du personnel en 2012 vs 2011, point rassurant pour l'entreprise car la stabilité des employés est importante pour assurer une performance continue.

Conclusion de chapitre

Ce chapitre nous permis en premier lieu de prendre connaissance des pratiques en terme RSE a niveau de NCA Rouïba objet de notre enquête et en 2^{ème} lieu, présenter un outil innovant qu'est « observatoire bien-être et innovation ».

Ce dernier nous permis à partir des différents indicateurs de calculer des taux de satisfaction du personnel qui ont donné lieu à des actions correctives au sein de l'entreprise à court et moyen terme selon cinq axes :

- Axe1 : Conditions de travail
- Axe2 : administration du personnel et rémunération
- Axe3 : développement professionnel
- Axe4 : qualité du management
- Axe5 : communication et relations internes.

Ces actions ont abouté des résultats positifs et des changements significatifs ont été enregistrés grâce à la mise en place de cet Observatoire bien être, parmi lesquels :

Plus de motivation du personnel dans son travail ; une direction générale à l'écoute des préoccupations de son personnel avec un outil fiable :

- L'amélioration des salaires et la valorisation de la performance
- L'augmentation du chiffre d'affaires en 2012 de 29% vs 2011
- L'amélioration du cadre de travail et les prises en charge santé des employés
- Attractivité de l'entreprise (vivier important de candidatures)
- Stabilité des employés avec un faible turnover

- Implication du partenaire sociale dans la prise de décision concernant les employés

Conclusion générale:

La RSE est l'une des thématiques qui mobilisent les communautés, tant politique, économique, sociale qu'universitaire. Elle est intrinsèquement liée au concept de développement durable et soutenable. Cette interaction est l'une des clés de la capacité d'adaptation des sociétés aux enjeux du développement durable. L'hypothèse centrale est que le respect de certaines valeurs morales et éthiques est indispensable à un développement économique durable de l'entreprise.

Intégrer progressivement la RSE dans la stratégie et l'ensemble des activités de l'entreprise permet de répondre aux attentes de ses parties prenantes, de stimuler l'innovation et donc de renforcer sa compétitivité et sa performance globale.

La performance globale de l'entreprise, qui inclut la performance économique, environnementale et sociale vise à assurer la pérennité de l'entreprise en considérant et en améliorant les effets de son activité sur le champ global.

L'engagement de l'entreprise dans la démarche de la performance globale, sur les trois volets (économique, social et environnemental), constitue un atout important. Cependant, l'adoption des principes de développement durable nécessite la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociétale de l'entreprise cohérente, homogène suivi par un contrôle permanent et réclame l'accord de toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise.

Notre recherche, est focalisée essentiellement sur la mise en œuvre de bonnes pratiques dans le cadre de l'ISO 26000 et ses lignes directrices au niveau de l'entreprise NCA Rouïba (Nouvelles Conserveries Algériennes Rouïba), située à Rouïba. Un intérêt particulier est porté sur l'observatoire nommé « observatoire bien-être et motivation », élaboré en 2011 et ses effets sur l'entreprise.

Lors de cette étude terrain, nous avons constaté que des actions sont menées et suivies par l'entreprise dans le cadre de la mise en œuvre des sept (07) lignes directrices de l'ISO 26000 renferment les trois volets : économique, social et environnemental.

En effet, des actions en termes de gouvernance, de croissance économique, d'évolution continue et l'amélioration des conditions de travail et de protection de l'environnement dévoilent le caractère prioritaire et important pour NCA Rouïba.

Ces bonnes pratiques socialement responsables engendrent une performance sociale et performance économique et performance environnementale. En effet, en termes de performance sociale, l'entreprise a gagné en stabilité des travailleurs et reçoit le premier prix de l'innovation, avec la mise en œuvre de l'Observatoire Bien-être & Motivation

La performance environnementale est permise par la valorisation des déchets recyclés ; 8MDA en 2017, et premier prix sur l'environnement en 2008. Ainsi que la performance financière est traduisée par l'augmentation de chiffre d'affaire en 2012 de 29% par rapport à l'année précédente(2011).

Notre étude focalisée notamment sur l'Observatoire Bien-être & Motivation, cet outil montre comment l'entreprise arrive à concilier entre performance sociale et amélioration du chiffre d'affaires. L'origine de cette innovation, est la conviction du top management que seule la conjugaison de tous les talents et le dialogue assurent la pérennité de l'entreprise.

Le besoin continu d'innover et d'améliorer ses pratiques, font de NCA-Rouïba qu'elle soit toujours en mouvement, à la pointe des nouvelles avancées technologiques en harmonie avec la notion de développement durable et d'équité sociale, ce qui est rassurant pour ses employés, partenaires, actionnaires et consommateurs.

L'expérience de cette entreprise, l'évolution progressive de sa performance et les résultats obtenus lors de notre recherche, nous a permis de vérifier nos hypothèses de départ et conclure que il existe un impact positif de la pratique RSE sur la performance globale.

Annexes

Certificat

Référentiel **ISO 14001:2004**

Enregistré sous le n° 01 104 079733

Titulaire du certificat: **NCA - Rouiba - SPA**
RN n° 5 Z I de Rouiba
16000 Alger Algérie



Domaine de validité: Conception, fabrication et commercialisation
des boissons, nectars et jus de fruits

Par l'audit, la conformité aux exigences
de la norme ISO 14001:2004 a été démontrée.

La date limite de réalisation pour les audits
suivants est le 29-12 (dd.mm).

Validité: Ce certificat est valable du 2015-03-01 jusqu'au 2018-02-28.
Certification initiale 2008

2015-02-23


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



ENSEMBLE
PRÉSERVONS
NOTRE
PLANÈTE

Rouiba



لنحافظ
جميعا على
كوكبنا

UN GESTE UNE ACTION :
L'eau potable est un bien
précieux, une richesse
inestimable pour nous et les
générations futures.
Soyons responsables et ne la
gaspillons pas.
Aidez nous à la préserver.

Les gestes au quotidien :
Évitez de laisser couler l'eau
inutilement. Vérifiez que le robinet
soit bien fermé. Utilisez
intelligemment votre chasse
d'eau.

فعل و سلوك :
الماء منبع الحياة،
ثروة لا نقدر بثمن لنا و
لأجيال الغد.
فلنكن مسؤولين و لا نبذر
الماء.

السلوكات اليومية :
اجتناب سيلان الماء بدون
جدوى، التأكد من أن الحنفية
مغلقة بصفة محكمة، استعمال
نظام صرف مياه المراض بحذر.

رويبا

Annexe 3

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2008**

Enregistré sous le n° 01 100 072198

Titulaire du certificat: **NCA - Rouiba - SPA**
RN n° 5 Z I de Rouiba
16000 Alger Algérie



Domaine de validité: Conception, fabrication et commercialisation
des boissons, nectars et jus de fruits

Par l'audit, la conformité aux exigences
de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée.

La date limite de réalisation pour les audits
suivants est le 29-12 (dd.mm).

Validité: Ce certificat est valable du 2015-03-01 jusqu'au 2018-02-28.
Certification initiale 2008

2015-02-23

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "J. B. P.", is written over a horizontal line. Below the line, the text "TÜV Rheinland Cert GmbH" and "Am Grauen Stein · 51105 Köln" is printed in a small, black, sans-serif font.

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



Annexe 4

Certificat

Référentiel **ISO 22000:2005**

Enregistré sous le n° 01 154 000399

TÜV Rheinland Cert GmbH certifie:

Titulaire du certificat:



NCA - Rouiba -SPA-
RN n°5 Z I de Rouiba
16000 Alger
Algérie

Domaine de validité: Conception, fabrication et commercialisation
des boissons, nectars et jus de fruits.

Par l'audit consigné dans le rapport n° 000399, la conformité
aux exigences de la norme ISO 22000:2005 a été démontrée.

La date limite de réalisation pour les audits suivants
est le 22-01 (dd.mm).

Validité: Ce certificat est valable du 2013-03-28 jusqu'au 2016-03-27.

2013-04-02

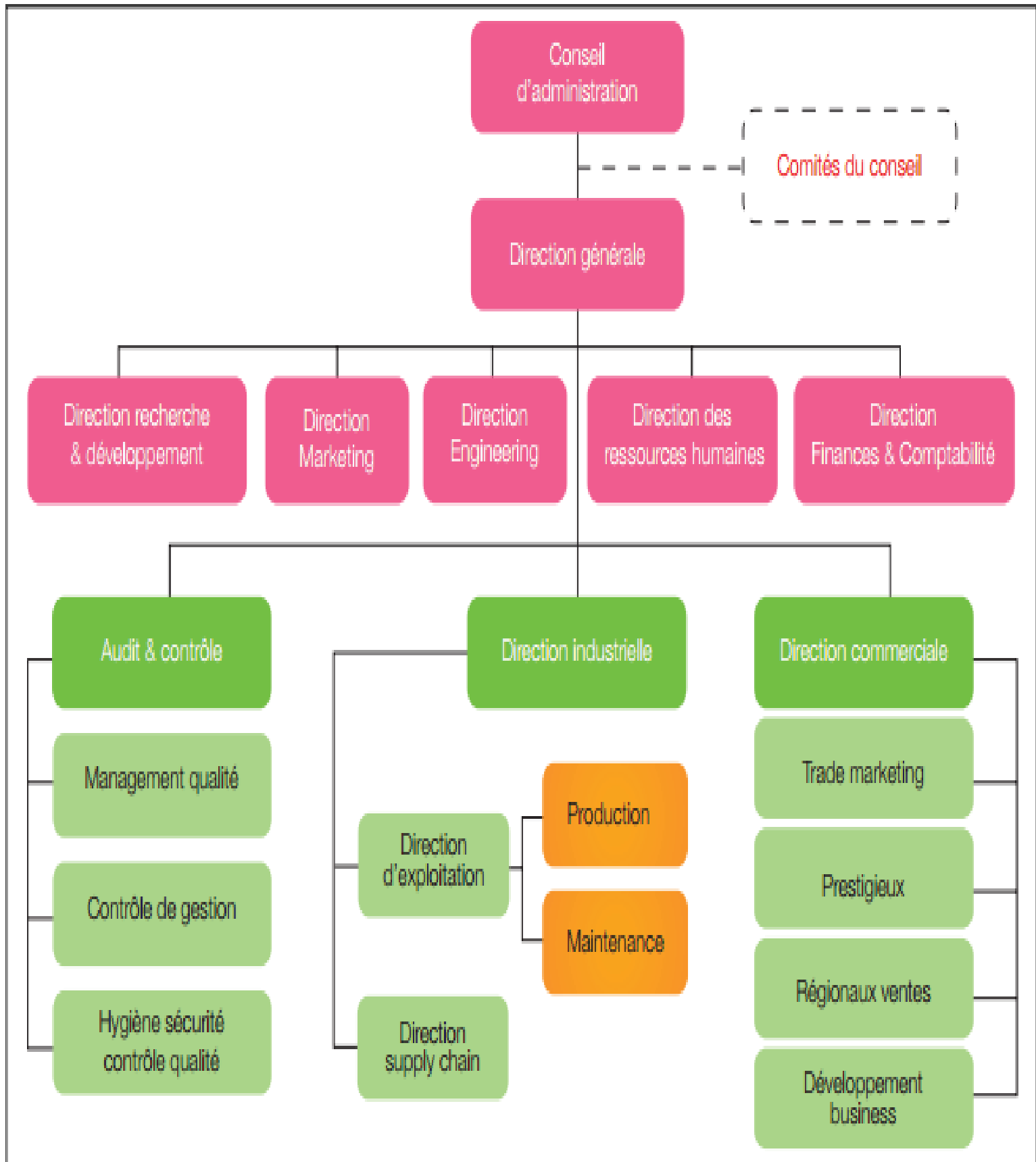
TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



Annexe 5



Annexe 6



Bibliographie

Bibliographie

Listes des ouvrages et revues :

- ALAIN ET CHEGOYEN, « La vraie morale se moque de la morale », Edition du Seuil, Paris, Avril 1999,
- ALGLAVE.C, J-M DELAUTRE. M, GERONIMI.P, « Management des entreprises », Editeur : Hachette Technique, Collection : BTS, Lainé 2008.
- ALLOUCHE J et LAROCHE P, « Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature, 2005.
- AGGERI F., PEZET E., ABRASSAT C, ACQUIER A., « Organiser le développement durable », Vuibert, Paris, 2005.
- ATTARCA M, et JACQUOT T. « La représentation de la responsabilité social des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales» France ,2007 .
- BARET. P, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? » 2006.
- BEJI BECHEURE A, BENSEBAA F, « Resposabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises », Management et Avenir, 2005.
- BEJI BECHEURE A, et BENSEBAA F, « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, 2006.
- BENYEDDER M, ZADEM, «La responsabilité de l'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontement », Revue Multidisciplinaire Sur l'Emploi le Syndicalisme et le Travail, 2009.
- BOIDIN, B. POSTEL, N. ROUSSEAU, S. « La responsabilité sociale des entreprises : une perspective institutionnaliste ». Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires de Septentrion, 2009.
- BONG V. «Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise», Revue Management et Avenir, n°11, 2006.
- BONZA M, Notes de cours d'économie rurale, troisième graduat, FASEG, UNIKIN, 2008.
- BOUDJMA Rachid, « Violence du capitalisme, développement durable et responsabilité sociale des entreprises, édition ACLCOM, Algérie, 2009.

- Bourguignon A, « Peut-on définir la performance », Revue Française de comptabilité ; n°269 ; juillet-août, 1995.
- CAPRON M, LANOIZELEE Quairrel F, « La responsabilité sociale des entreprises », édition la découverte, Paris, 2007.
- CHAUVEAU A, JACQUES ROSE J, « L'entreprise responsable », édition d'organisation, France, 2001,
- CAYROL, Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Triodos, Mémoire ULB, Belgique, 2006.
- DUBIGEON O., « Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? », Editions Village Mondial, Paris, 2002.
- ERNULT. J et ASHTA. A, « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN 21, 2007
- FRIEDMAN Florence, HART Patricia, VERRIER Isabelle, « Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international ; comment identifier, attirer et fidéliser les talents ? », Paris, 2005.
- GARRIC Nathalie, L'église, Isabelle and Point, Sébastien, « Le Rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours, Revue de l'Organisation Responsable, 2006.
- GENDRON Corinne, « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », Cahier du CRISES, n°04, Collection "*Working Papers*", 2000.
- GENDRON C, LAPOINTE A, et TURCOTTE M.F. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». Relations industrielles, version 1, 30 Jun 2008.
- IVANA Rodić Rédigé, PHILIPPE Braillard, « Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen », 2007.
- KAPLAN R. S, NORTON D. P, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie », Éditions d'organisation, 2001.
- LABELLE F., « Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : convention, compromis, cohérence », Gestion, vol. 31, n°2, 2006,

- Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Commission européenne, Bruxelles, juillet 2001,
- Michel CAPRON, « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique » in *Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental*, Atelier international de Montréal sur la RSE, sur invitation Chaire.de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec, Montréal, 2006.
- PERSAIS E, « Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises ? », in Jean- Jacques Rosé, *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck, 1^{ère} édition, Bruxelles, 2006.
- SEGAL Jean-Pierre, (et al.), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003.
- ZERIBI BENSLIMANE Oifa, BOUSSOURA Azzedine, « Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Unité de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (UREMO)», Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie, 2009.

Mémoires :

- ANGE EMMANUEL Konan, BOUBACAR OUMAROU Mohamed, « Analyse des pratiques de la responsabilité sociétale dans une entreprise familiale : Cas de NCA Rouïba », Mémoire de master UMMTO, 2017.
- DEKKAR Hayet, TAMINE Lahna, « Le reporting de la performance globale d'une entreprise publique algérienne : Cas de NAFTAL », Mémoire de master UMMTO, 2017.

Sites :

- <http://ec.europa.eu.fr>. Consulté le 08/08/2018 à 11:20.
- www.un.org/french/globalcompact. Consulté le 08/08/2018 à 14 :13.
- <https://www.esr.lu.fr>. Consulté le 10/08/2018 à 22:42.

- <https://www.eco-conception.fr/static/definition-de-leco-conception.html>. Consulté le 14/08/2018 à 18 :23.
- www.relyance.com. Consulté le 08/09/2018 à 11 :05.
- <http://www.cse-net.org>. Consulté le 17/09/2018 à 12 :32.
- <https://www.novethic.fr/lexique/detail/reporting-rse.html>. Consulté le 20/09/2018 à 14 :06.
- <https://www.iso.org.fr>. Consulté le 20/09/2018 à 23 :17.
- <http://www.cepaa.org.fr>. Consulté le 22/09/2018 à 14 :43
- <http://uet.org.fr>. date de consultation 10/10/2018
- <http://www.iso.org.fr>. Consulté le 20 /10/2018 à 13 :12.
- <http://ec.europa.eu.fr>. Consulté le 10/11/2018.

- <http://www.ilo.org.fr>. Consulté le 24/10/2018 à 13 :22.
- <http://www.boutique.afnor.org.dz>, Consulté le 25/10/2018 à 17 :56.

- <http://www.ecolabels.fr>. Consulté le 11/11/2018.

- <http://www.rouiba.com.dz>. Consulté le 12/11/2018 à 14 :17.
- <https://www.algerie-eco.com>. Consulté le 12/11/2018 à 17 :36.
- www.lesoirdalgerie.com. Consulté le 29/11/2018 à 01 :46.

Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Liste des abréviations	III
Listes des tableaux et figures	IV
Introduction générale.....	1
Chapitres I : concept de la responsabilité sociale de l’entreprise	5
Introduction du chapitre	5
Section 1: Le concept et historique de la RSE	5
1) Les définitions de la notion RSE.....	5
1.1) Définitions académiques	6
1.1.1) Définition de Howard Bowen	6
1.1.2) Définition de Milton Friedman.....	6
1.1.3. Définition de Carroll.....	6
1.2) Les définitions des institutions	7
1.2.1) L’Organisation pour la Coopération et le Développement Economique.....	8
1.2.2) La commission européenne (CE).....	8
1.2.3) La norme ISO	8
2) La RSE et développement durable.....	9
2.1) Les dimensions de la RSE.....	10
3) Les notions avoisinantes à la RSE.....	10
3.1) La responsabilité sociétale.....	11
3.2) Les parties prenantes (<i>stakeholders</i>).....	11
3.3) Le volontariat d’entreprise.....	11

3.4) Le code d'éthique	12
4) L'origine et l'histoire de la RSE	12
4.1) Les éléments de la responsabilité sociale des entreprises.....	12
4.2) Les phases de développement de la RSE.....	14
4.3) L'Europe et les Etats-Unis: deux logiques d'approche de la RSE.....	16
5) Les approches théoriques de la RSE.....	17
5.1) La théorie néoclassique.....	17
5.2) La théorie de l'agence	18
5.3) La théorie des parties prenantes	19
5.4) Les théories néo-institutionnelles	19
Section 2 : la démarche RSE et ses outils.....	20
1) L'entreprise dans une démarche RSE.....	20
2) Les outils de la RSE.....	22
2.1) Eco conception.....	22
2.2) Reporting RSE.....	23
2.3) L'ISO 26000.....	24
3) Normes internationales relatives à la RSE.....	26
3.1) Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.....	27

3.2) La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail.....	28
3.3) La norme sociale de la responsabilité SA8000.....	29
3.4) Le Pacte mondial (Global Compact).....	29
4) La labellisation et les codes de conduite.....	31
4.1) les codes conduites.....	31
4.2) les labels.....	33
4.2.1) l'éco label européen.....	33
4.2.2) les labels sociaux.....	34
Conclusion du chapitre.....	35
Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE.....	36
Introduction du chapitre.....	36
Section 1 : définitions et origines de la performance globale de l'entreprise (PGE).....	36
1) Définitions.....	36
1.1) Définition de la performance.....	37
1.2) Définition de la performance sociale.....	39
1.3) Définition de la performance globale et ses types.....	39
1.3.1) Définition de la performance globale.....	39
1.3.2) Les types de la performance globale.....	40
2) L'émergence de la PGE.....	42
2.1) Des origines américaines à l'émergence de la performance sociale de l'entreprise (PSE).....	43
2.2) Des origines européenne à l'émergence de performance globale.....	49
Section 2 : Les outils de mesure de la performance globale.....	52

1) Les outils de mesure actuellement disponibles.....	52
1.1) Les évolutions <i>du Balanced Score card</i> (BSC).....	53
1.2) <i>Triple Bottom Line reporting</i> (TBL).....	58
1.3) <i>Global reporting initiative</i> GRI.....	58
2) Un essai d'établir un lien entre la RSE et la performance des entreprises.....	61
2.1) Le lien de causalité.....	61
2.1.1) L'hypothèse de l'impact social.....	62
2.1.2) L'hypothèse des fonds disponibles.....	63
2.1.3) L'hypothèse de l'arbitrage	64
2.1.4) L'hypothèse de l'opportunisme	64
2.1.5) L'hypothèse de la synergie positive ou négative	65
3) Vers une mesure globale de la performance : une approche conventionnaliste.....	65
Conclusion du chapitre.....	67
Chapitre III : Pratique de la RSE et la performance de l'entreprise.....	69
Introduction de chapitre.....	69
Section 1 : présentation et démarche RSE à NCA Rouïba	69
1) Présentation de l'entreprise de NCA Rouïba	69
1.1) Identification d'entreprise	69
1.2) Historique de l'entreprise.....	70
1.3) La gamme des produits de l'entreprise.....	74
1.4) Les visions, missions et les valeurs de l'entreprise NCA Rouïba	74
1.4.1) Les Visions	74
1.4.2) Les Missions.....	75
1.4.3) Les valeurs	75
1.5) Position de l'ANC ROUIBA sur le marché.....	75

1.6) Les Engagements en 2030.....	76
1.6.1) Etre un employeur d'excellence, reconnu au niveau national et international	76
1.6.2) Atteindre la neutralité écologique	76
1.6.3) Proposer un produit sain et promouvoir une consommation responsable et durable.....	77
1.6.4) Etre une entreprise citoyenne leader des bonnes pratiques de RSO	77
2) Les pratiques RSE par lignes directrices.....	77
2.1) Gouvernance de l'organisation	78
2.2) Droit de l'homme	79
2.3.) Relation et condition de travail	79
2.4) Environnement	79
2.4.1) Gestion des déchets	80
2.4.2) Protection de l'eau	80
2.4.3) Gestion des déchets solides.....	80
2.4.4) Sensibilisation.....	81
2.5) Les bonnes pratiques des affaires.....	81
2.6) Questions relatives aux consommateurs.....	82
2.7) Engagement sociétal	82
3) Les Conditions de la réussite de la démarche	83
3.1) La communication interne	83
3.2) Communication externe	84
Section 2 : Observatoire Bien Etre & Motivation	84
1) Présentation de l'innovation.....	84
1.1) l'origine de l'innovation	85
1.2) Définition de l'innovation.....	85
1.3) Objectifs et méthodologie	85

1.4) Financement de l'innovation	86
1.5) Structure de l'observatoire et prise en compte des résultats	86
1.5.1) Les dimensions de l'observatoire	86
1.5.2) Prise en compte des résultats de l'observatoire.....	86
1.5.2.1) Transformation des indicateurs chiffrés sur une échelle de 1 à 4.....	86
1.5.2.2) Pondération des résultats.....	87
1.5.2.3) Formulation de commentaires.....	87
1.5.3) Objectifs et déroulement des entretiens qualitatifs.....	87
1.6) Comité « Savoir-Performance-Innovation ».....	88
2) Indicateurs ressources humaines et management et résultats de l'observation	88
2.1) Indicateurs ressources humaines et management	88
2.2) Présentation des axes et branches du questionnaire et ses résultats.....	90
2.3) Résultats de l'Observatoire.....	91
3) Les actions correctives et le suivi de l'état d climat social	96
3.1) Les actions correctives de l'entreprise.....	96
3.2) Suivi de l'état d climat social	97
Conclusion de chapitre.....	98
Conclusion général	100
Annexes.....	i
Bibliographie	ii
Tables des matières	iii

La RSE est un concept proposant l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités des entreprises avec ses parties prenantes. La démarche RSE permet une performance globale tout en intégrant les trois dimensions déjà citées dans le processus dans le processus gouvernemental et décisionnel de l'entreprise.

La performance globale est l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales dans le but d'assurer pour l'entreprise son développement à court, moyen et long terme.

Dans ce contexte le lien entre la RSE et la performance globale reste un débat de différents académiciens dont la majorité affirme le lien positif entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise.

NCA Rouïba se préoccupe de sa performance globale en intégrant les lignes directrices de l'ISO 26000 dans sa démarche socialement responsable. Dans notre travail nous avons essayé d'étudier l'évolution de sa performance sociale et son apport sur la performance financière de cette dernière en analysant leur projet « observatoire bien être et motivation ».

المسؤولية الاجتماعية للشركة «CSR» هو مفهوم تقديم إدماج الشواغل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في أنشطة تجارية مع أصحاب المصلحة.

ونهج المسؤولية الاجتماعية للشركات يسمح الأداء العام بما في ذلك جميع الأبعاد الثلاثة التي سبق ذكرها في هذه العملية وفي عملية صنع القرار الحكومي للشركة. الأداء العام هو تجميع الأداء الاجتماعي والبيئي الاقتصادي من أجل توفير لتطوير الشركة قصيرة، متوسطة وطويلة المدى.

وفي هذا السياق العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء العام لا يزال النقاش مختلف الأكاديميين الأغلبية تؤكد صلة إيجابية بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للشركة.

التعليق الجزائري الجديد «NCA» روية يهتم الأداء العام من خلال دمج المبادئ التوجيهية ISO 26000 في نهجها مسؤولة اجتماعيا. في عملنا حاولنا دراسة تطور الأداء الاجتماعي ومساهمته في الأداء المالي لهذه الأخيرة من خلال تحليل مشروعهم "رفاهية مرصد والتحفيز."

Mots clés : La RSE, performance globale, performance sociale, performance économique, NCA Rouïba, ISO26000, observatoire bien être et motivation.