



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management Stratégique

Thème

**L'apport des pratiques de la responsabilité sociale dans le
développement de la performance de l'entreprise :
Cas d'Electro-Industries (Ex ENEL)**

Présenté par :

Mr. AIT HAMOU Salem

Encadré par :

Mr. MEZIANI Yacine

Membres du jury :

Président : Mr. MADOUCHE YacineM .A.A à l'UMMTO

Examineur : Mr. ALLAG YacineM.C.B à l'UMMTO

Rapporteur : Mr. MEZIANI YacineM.A.A à l'UMMTO

ANNEE UNIVERSITAIRE 2018/2019

Remerciements

Nous tenons à remercier le bon « *Dieu* » le tout puissant qui nous adonné du courage, patience et volonté pour terminer ce travail.

En remercie également mon promotor « **Mr MEZIANI.Y** », d'avoir accepté de mon encadrer, qui nous a aider avec ses précieux conseils et ses orientations, afin de réaliser ce travail, sans oublier de remercier tous nos enseignants.

Et en remercie aussi aux membres du jury pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant de consacrer leurs précieux temps pour évaluer notre travail.

Nos profonds remerciements, vont également pour l'ensemble du personnel de L'Electro-Industrie, en particulier « **M^{me} SADOUN.H** » d'avoir accepté de nous encadrer au sien de l'entreprise.

Et nous remercions toutes les personnes qui ont participé pour l'accomplissement de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

- A ma chère grand mère « *SADIA* » paix à son âme ;
- Aux étoiles de ma vie qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui tout en consacrant leur vie pour assurer mon avenir : mes très chères parents «Dieu me les protège» ;
- A mes très chères sœurs « *FERROUDJA* » et « *SOULEF* » et a ma chère « *AYA* » ;
- A mon cher frère « *SALAH* » ;
- A mon bon frère « *ZINDINE* » ;
- A mon grand père « *SAID* » ;
- A mes oncles et tantes « *LOUNES* » et « *NAFFA* » et autres;
- A tout la famille « *AIT HAMOU* »;
- A mon promoteur « Mr. *MEZIANI.Y*»;
- A mon encadreur de l'Entreprise EI « M^{me} *SADOUN.H*» ;
- A mes chères amies ;
- A tous mes enseignants ;
- A toute la promotion management 2018/2019 ;
- A toute personne que je connais de près ou de loin.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ANDI	Agence National du Développement des Investissement
ANGEM	Agence National de Gestion du Microcrédit
ANSEJ	Agence National de Soutien à l'Emploi des Jeunes
BDL	Banque de Développement Locale
BEA	Banque Extérieur d'Algérie
CAAT	Compagnie Algérienne des Assurances Totales
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non Salariés
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CNAC	Caisse National d'assurance chômage
CSP	Catégorie Socioprofessionnel
CTA	Contrat de Travail Aidé.
DA	Dinars Algériens
DG	Direction Générale
DRH	Direction ressources humaines
EI	Electro-Industrie
ENEL	Entreprise Nationale des Industries Electrotechnique
EPE	Entreprise Publique Economique
ISO	International Organization for Standardization
KDA	Kilos Dinars Algerians
KW	Kilo Watt
MVA	Mega Volt Ampere
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OIT	Organisation Internationale de Travail
ONG	Organisation Non Gouvernemental
ONU	Organisation des Nations Unies
PDM	Part de marché
PSE	Performance Sociétale de l'Entreprise
RSE	Responsabilité Social de l'Entreprise
SPA	Société Par Action
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UME	Unité Moteur Electrique
UPT	Unité Prestation Technique
UTR	Unité Transformateur
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 1 : Evolution de la RSE et sa contribution dans les entreprises	04
Section 1 : Emergence et l'évolution de RSE	05
Section 2 : La RSE dans le contexte mondiale et la normalisation	17
Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise	29
Section 1 : Les notions de base de la performance	29
Section 2 : La relation entre RSE et les différents types performance de l'entreprise	44
Chapitre 3 : L'impacte des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI	59
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil	59
Section 2 : Les pratiques de la RSE et leurs impactes sur la performance d'EI	71
Conclusion générale	97
Bibliographie	101
Annexes	102
Liste des illustrations	
Résumé	
Tables des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Dans le contexte actuel de mondialisation, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les entreprises à repenser leurs modes de management. Ce contexte est caractérisé par une accélération des échanges internationaux en tant que enjeu stratégique et un progrès techniques remarquables.

Face à cette situation, le développement durable a été prié en compte progressivement par les gouvernements, les organismes nationaux et internationaux et aussi nombreuses pressions issues de marché et de société civile font peser des risques d'une nouvelle nature sur l'entreprise. Ce contexte a pour conséquence l'avènement de nouvelles règles de jeu sur les marchés. En effet pour réaliser sa performance et accroître son avantage concurrentiel, l'entreprise doit être en mesure de mettre en œuvre un processus d'apprentissage basé sur l'acquisition des connaissances et ce à partir des données collectées au sein de son environnement interne et externe. Aussi, sa quête d'une performance économique, s'insère systématiquement dans un cadre social et environnemental. D'où le questionnement sur la construction de performance globale intégrant les aspects économique, social et environnemental, constitue une nouvelle forme de finalité pour l'entreprise.

C'est ainsi que, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a émergé, cette notion n'est pas récente. D'ailleurs BROWN H.R est considéré comme le père fondateur de la RSE (1953). Il est à préciser que depuis le début des années 1970, l'expression responsabilité sociétale étaient déjà prise en compte par des organisations et des pouvoirs publics et aujourd'hui la sensibilité à la responsabilité sociale au sein des organisations s'accroît pour différentes raisons.

De nos jours, le concept RSE porte en lui des enjeux considérables, doit être observé comme une question socioéconomique centrale pour la société et l'économie. Dans ce sens, la RSE est donc la prise en compte des effets des activités de l'entreprise sur l'environnement naturel et social. Elle signifie essentiellement que l'entreprise aille volontairement au-delà de ses obligations économiques et légales et qu'elle adopte des stratégies afin de s'adapter aux changements profonds de l'environnement et pour maintenir son avantage concurrentiel.

C'est ainsi que la RSE désormais une multitude de dimensions d'une façon déversée, telles que les conditions de travail, les droits de l'homme, la protection de l'environnement, le climat social, etc.

Introduction générale

Par conséquent, la RSE est devenue un sujet incontournable, porté à la fois par la société civile, les gouvernements, les grands organismes internationaux et les entreprises elles-mêmes. En termes managériaux, la RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant des nouvelles conceptions de performances .

Avec la transition de l'Algérie vers l'économie de marché, l'entreprise algérienne est elle aussi confronté à des nombreux défis économiques, sociaux et écologiques. De ce fait elle doit se rendre compte que développer une politique RSE et l'un des moyens les plus sûr pour devenir compétitive et pérenne dans un contexte ouvert a la concurrence et très exigeant.

Ce travail de recherche portera sur la RSE et sa contribution à la performance dans une entreprise algérienne, et précisément celle de l'entreprise Electro-Industries (Azazga).

L'EI est une entreprise publique, économique et une société par action (SPA), elle est spécialisé dans la conception la fabrication et la commercialisation des produits électroniques. Elle a comme activités principales la production des moteurs électriques et des transformateurs, quant aux comme activité secondaire, il s'agit des prestations techniques.

Problématiques de recherche

Dans le cadre de notre recherche nous allons essayer d'illustrer l'apport des pratiques de la RSE dans le développement de la performance de l'entreprise, notamment au sein de l'Electro-Industries.

Et pour cella nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à notre question principale :

« Quel est l'apport des pratiques de la RSE dans le développement de la performance de l'entreprise Electro-Industries ? ».

On peut aussi répondre aux questions secondaires :

- Quel est l'importance et les enjeux de la RSE pour l'EI ?
- Quels sont les spécificités de l'adaptation de la démarche RSE dans l'entreprise ?

Introduction générale

Objectifs de recherche

- Sur le volet théorique c'est l'analyse d'impact et l'apport des pratiques de la RSE sur la performance et l'environnement de l'entreprise. Et aussi pour voir les différents théories qui on abordé sur la RSE et la performance dans les entreprises ;
- Et dans le volet empirique nous devons expliquer et analyser l'apport de la RSE dans l'entreprise Electro-Industries et l'impacte des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI.

Méthodologie de recherche

Afin de bien mener notre étude, nous nous sommes basés sur la méthodologie et les outils suivants :

- La recherche documentaire : nous a permis de comprendre les différents concepts liés à la RSE et la performance, à travers la consultation des ouvrages, thèses, mémoire, articles de revues et sites d'internet ;
- Et l'exploitation des documents interne de l'EI afin de réaliser le cas pratiques, qui nous a été fournis par le responsable de département de contrôle de gestion et la direction des ressources humains.

Rédaction de mémoire

Afin de répondre à la question principale, nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré à la définition des concepts clés, des fondements théoriques de la RSE et aussi la RSE a travers de l'ISO 26000, et son rôle dans les entreprises ;
- Le deuxième chapitre nous devons présenter en première lieu la définition de concept performance de l'entreprise et le second lieu sur la relation entre la RSE et la performance d'entreprise ;
- Et le troisième chapitre illustre les pratiques de la RSE sur la performance de l'EI, et ça avec l'analyse et a la synthèse des résultats de notre enquête de terrain après le traitement des documents et les données fournée par l'entreprise l'EI.

Chapitre 1 :
**Évolution de la RSE et sa
contribution dans les entreprises**

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Introduction

Après les trente glorieuses qui désignent la période d'une forte prospérité économique, le monde a progressivement pris conscience que cette croissance économique n'entraîne pas nécessairement le progrès social et risque même de mettre en péril l'équilibre naturel des nations. Cela pousse l'humanité à se développer en prenant compte les aspects économiques, mais aussi, en respectant l'environnement, et en créant les conditions d'une société juste et harmonieuse. Le développement durable est une réforme dans les processus de décision afin de prendre en compte d'une part la RSE (sujet particulièrement sensible) et d'autre part les impacts sur l'environnement actuel et futur.

Le mouvement de la RSE n'aurait pas connu un tel développement au cours des dernières années s'il n'avait pas été enclenché, à travers le monde par les actions convergentes de groupes et organisations porteurs à la fois de valeurs humanitaires et l'inquiétude des sociétés civiles. Ces valeurs sont principalement le respect des droits humains sur les lieux de travail à travers le monde et la préoccupation d'échanges plus égalitaires dans le commerce international.

Face au développement économique, défis environnementaux et la justice sociale, que rencontrent les entreprises, il est question de rechercher de nouveaux modèles de développement pour exercer convenablement leurs activités. La majorité d'entre elles cherchent et réfléchissent sur la manière d'intégrer le développement durable dans leurs activités.

L'objectif de ce premier chapitre portant sur l'évolution de la RSE est de donner une vision générale sur la RSE. Il est structuré en deux sections : la première intitulée l'émergence et l'évolution de la RSE, et la deuxième porte sur le contexte mondial et de normalisation de la RSE.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Section 1: Emergence et l'évolution de la RSE

L'engagement des entreprises dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) signifie qu'elles décident de leurs propres initiatives de contribuer à améliorer la société et protéger l'environnement. A travers cette section, nous allons aborder l'émergence. Les définitions et les dimensions de la RSE, ainsi que, ses fondements théoriques, et son rôle stratégique au sein de l'entreprise.

1.1. L'émergence de la RSE

Bien que la naissance des préoccupations sociales puisse être identifiée aux alentours du 19^{ème} siècle, la notion de la RSE est plus vaste, plus complexe et bien plus récente. En effet, ce n'est qu'à la fin de ce siècle, que les employeurs commencèrent à se préoccuper des conditions de leurs employés quand ceux ci se révèlent protestataires.

C'est dans les années 1930, que la RSE prend forme aux Etats-Unis, lorsque les entreprises ont mis en place des avantages sociaux au service de leurs salariés, tels que la prise en charge de l'éducation de leurs enfants, les services sociaux, etc. Ce qui leurs a permis d'attirer et fidéliser la meilleure main d'œuvre, mais surtout d'éviter les soulèvements sociaux. C'est alors que des organisations américaines ont offerts à leurs salariés l'assurance maladie, que l'Etat ne proposait pas. Les premières grandes théories sur la RSE apparaissent à cette époque-là, avec notamment KREPS T, puis BOWEN R.

La RSE s'enracine dans la conjonction de divers mouvements à partir des années 1970, a savoir la guerre du Vietnam, la politique de l'apartheid en Afrique du Sud, les accidents environnementaux (explosion de l'usine chimique, marée noire, etc.) et les problématiques écologiques (réchauffement de la planète, destruction de la couche d'ozone, déforestation, etc.), mais aussi, le désinvestissement des pouvoirs publics et la globalisation des échanges font naître une réflexion approfondie sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, qui connaîtra une accélération dans les années 1990. En effet certaines entreprises, pointées pour leurs pratiques et leurs impacts par des campagnes menées par des ONG (organisation non gouvernemental), des syndicats et des consommateurs, mettent en place des politiques constituant les prémisses de la RSE. Elles seront poussées plus loin encore par des scandales économiques, sociaux et financiers divers.¹

¹ Think Tank européen pour la Solidarité, « *La responsabilité sociale : origine et définition* », Mai 2010, P 01.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

La société attend des entreprises des performances économiques, mais également un engagement social, voire sociétal. De ce fait les entreprises sont appelées à rendre compte des effets de leurs activités sur l'environnement, y compris dans le choix de leurs sous-traitants et fournisseurs en développant une traçabilité sociale et l'environnementale.

Aussi, les organisations syndicales et les groupes qui défendent les droits de l'homme et autres, se mobilisent pour dénoncer les pratiques de certaines entreprises qui sont irresponsables. Désormais les organisations patronales sont conscientes que l'entreprise doit assurer sa fonction essentielle qui est de créer des bénéfices, tout en tenant compte des règlements et des lois sociétales, qui exigent de participer à la résolution des problèmes que rencontrent les entreprises lors de l'exercice de leurs activités vis-à-vis de la société et l'environnement naturel.

Afin de répondre aux pressions sociales et faire face aux campagnes de dénonciation et aux exigences des investisseurs, des consommateurs, des salariés, des fournisseurs, etc. Les entreprises intègrent de plus en plus la RSE dans leur mode de gestion. Avec la RSE, ces derniers ne se montrent plus intéressés par uniquement la recherche et la maximisation des profits, mais s'occupent également de leurs impacts sur la société et l'environnement naturel.

1.2. Définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises

La RSE est un concept large qui regroupe une variété de définitions, qui représentent une tentative de comprendre, de délimiter et de recommander les devoirs et les responsabilités des entreprises qu'elles soient privées ou publiques.

En effet, la RSE regroupe les actions qu'une entreprise réalise volontairement dans le domaine environnemental et social, etc. Dans le cadre de ses activités et ses relations commerciales avec les parties prenantes. Elle se traduit à titre d'exemple par la rédaction d'une charte éthique et d'un plan d'actions.

Selon PERITTI J M, la RSE est définie comme : « *une obligation morale pour l'entreprise de prendre en compte les conséquences de ses activités sur les membres de la société civile* ». ²

Pour IGALENS J et autre la RSE est une intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises, à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs,

² PERITTI J.M, « *Dictionnaire des ressources humaines* », édition Vuibert, 2001, P 191.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

partenaires, collectivités humaines) et cela afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement.³

La commission européenne, définit la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenants* ». ⁴

CAROLL A (1979) a défini la RSE comme « *un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société* ». ⁵ D'où l'auteur distingue quatre types d'obligations : économiques (Être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité, etc.), légales (respecter les lois et les réglementations), éthiques (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société), philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité). La définition de CAROLL A B, considérée comme fondatrice des approches théoriques de la RSE, a été affinée par WOOD D J (1991) qui précise trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise qui sont en l'occurrence⁶ :

- La responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale : l'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société : elle doit utiliser son pouvoir économique, qui découle de l'exercice de cette légitimité, dans un sens favorable aux attentes de la société, au risque de perdre ce pouvoir ;
- La responsabilité en terme de conséquences de ses activités : ce sont les conséquences au niveau de ses parties prenantes concernées soit directement ou indirectement par les décisions ou/et les activités de l'entreprise ;
- Et la responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers : ceux-ci doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la responsabilité sociétale de l'entreprise : dans le choix des stratégies de l'entreprise et dans les moyens de mettre en œuvre ces stratégies.

L'approche de WOOD D J (1991) et celle de CAROLL A.B (1979) sont complémentaires. Chacune des formes de responsabilité proposées par CAROLL (économique, légale, éthique et philanthropique) peut être déclinée selon les trois niveaux définis par WOOD.

³ IGALENS J et autre, « *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel* », édition d'organisation, Paris, 2002, P 15.

⁴ Commission européenne, « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », le livre vert, P 08.

⁵ Ibid. P 4.

⁶ Ibid. P 5.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Tableau n° 01: Niveaux et natures des responsabilités sociales de l'entreprise

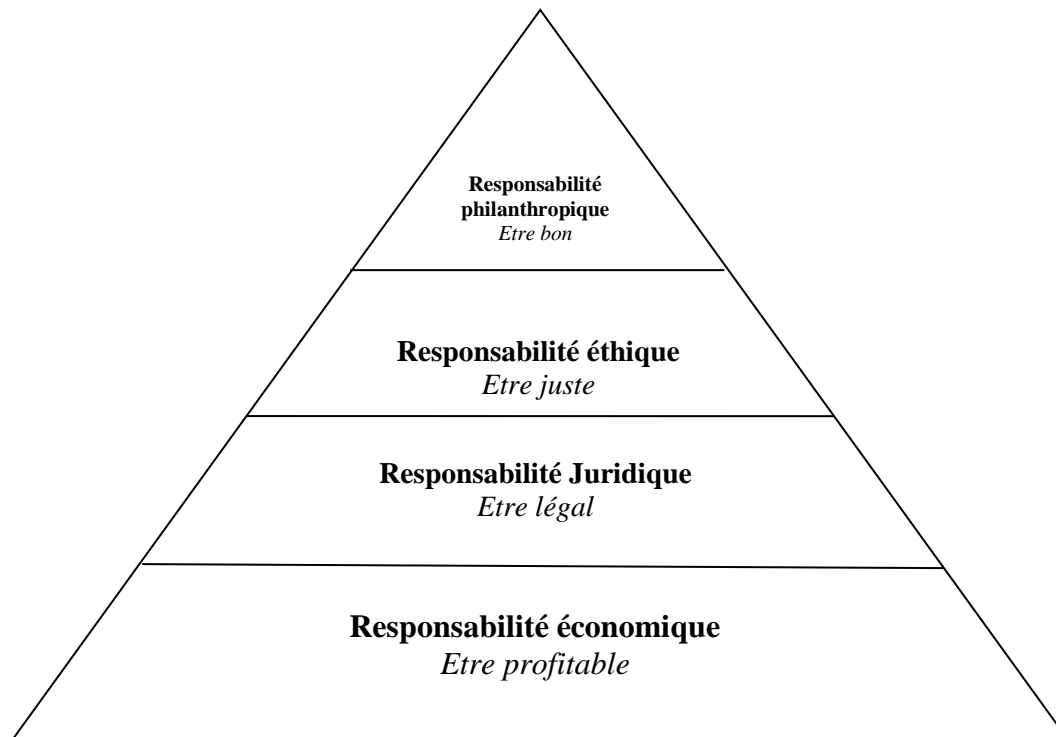
	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel (activité)	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, crée de la richesse pour les actionnaires	Le prix des biens et services reflètent les vrais couts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
Responsabilités Légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying.	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités Éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités Discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

Source : MOURAD A, THIERRY J, « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », AIMS 2005, P 06.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Selon CAROLL A (1979), il existe quatre catégories de responsabilités que l'entreprise doit assumer, et qui sont représentées sous forme d'une pyramide et classées par ordre d'importance.

Schéma N° 01 : La pyramide de la responsabilité selon CAROLL (1979)



Source : CAPRON M, « *La responsabilité sociale d'entreprise* », édition : la Découverte, Paris, 2007.P 36.

Chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède : d'abord, la satisfaction des deux premières (responsabilité économique et responsabilité juridique ou légale) est exigée de la part de la société. Vient alors celle du troisième (responsabilité éthique) attendue par la société. Enfin, celle du quatrième (responsabilité philanthropique) est désirée par la société.

Le découpage en quatre niveaux de responsabilités, hiérarchisés en fonction d'un critère privilégiant l'économie, ne rend certainement pas compte de la complexité de l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il ignore en particulier les interactions existantes entre les différents niveaux et les arbitrages, parfois douloureux, entre des réalisations sociales, la recherche de performance et la richesse économique. En outre, il apparaît discutable de soumettre le respect des obligations légales à la réalisation du profit. Ces niveaux, croisés avec les différents groupes de parties prenantes, peuvent servir de référence pour définir les différentes catégories de performance sociétale à évaluer. Si l'approche de CAROLL intègre l'éthique, elle n'en reste pas moins assez ancrée dans la vision instrumentale.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Enfin, à travers toutes ces différentes définitions, nous pouvons conclure que la RSE est fondée sur le principe que les entreprises prennent librement des engagements, afin d'améliorer leurs performances sociales et environnementales et au-delà des obligations légales. Il est souhaitable que des initiatives volontaires soient prises pour une meilleure prise en compte des préoccupations sociales et environnementales.

1.3. Evolution de la RSE

La RSE n'est aucunement un concept nouveau, même s'il portait des dénominations différents de par de le temps.

- **Au l'aube du 19^{ème} siècle** et du développement industriel des grandes entreprises, marqués par la prise de conscience et le développement d'une certaine éthique chez les dirigeants, une éthique consacrée généralement par des actions philanthropiques teintées de religiosité. La conjoncture géopolitique de l'époque et les différentes guerres ayant au lieu ont marqué un relatif coup d'arrêt à l'évolution de ce paradigme.
- **Dés les années 1950**, reprise de ce mouvement et ce sont en effet des autres américaines qui ont forgé le concept de RSE en partant de postulats religieux et éthiques et résultat essentiellement en des actions philanthropiques. La RSE est ainsi un concept d'origine américaine d'inspiration religieuse et paternaliste.
- **C'est en 1953** que BOWEN H, un pasteur protestant à la demande de l'église, publie « *Responsibility of the business man* ». Il est le première a utilisé le terme « *corporate sociale responsibility* », traduit par la suite « *responsabilité sociale de l'entreprise* ». Dans son ouvrage, Bowen insiste sur la contribution essentielle de l'entreprise au renforcement des valeurs portées par le rêve américaine. Il rejoint ainsi l'éthique protestante du travail qui veut que le bon entrepreneur se comporte en père de famille, au sens du paternalisme, gérant ses profits de manière responsable, économe et sans ostentation. L'entreprise est alors perçue comme un acteur social à part entière, investi d'une mission envers la société au sans large. Cet ouvrage a posé les jalons de la RSE et la marqué son avènement.
- **En 1970**, FIEDEMAN M, un des économistes les plus importants les plus influents de XX^{ème} siècle, écrivant que « *la responsabilité sociale des entreprise est d'augmenter leurs profits* ». Ce point de vue était alors représentatif du scepticisme général régnant à l'époque.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

- **Dans les années 1980**, une autre vision de l'entreprise émerge et de nombreuses études ont vu le jour considérant que l'entreprise n'est pas seulement responsable devant les propriétaires du capital mais devant l'ensemble de ses employés, fournisseurs, clients, territoires à l'instar de celle Freeman en 1984 et la théorie des parties prenantes développée en 1999 par CAROLL A B.
- **En 1987**, dans le rapport des nations unies « *notre avenir à tout* », dit rapport Brundtland, le concept de développement durable fit sa première apparition lors de la commission mondiale sur l'environnement et le développement durable est alors défini comme « *un développement susceptible de satisfaire les besoins de générations futures de satisfaire les leurs* ».
- **En 1992**, tenue de deuxième sommet de la terre de Rio de Janeiro qui fut l'occasion pour 173 chefs d'états de prendre des décisions en matière d'environnement. Cette conférence donna lieu à l'adoption de la convention de Rio de Janeiro et à la mise en place de l'agenda 21 (programme d'action pour le 21ème siècle orienté vers le développement durable). Ce dernier, a pour but de lutter contre la pauvreté et les exclusions sociales, de produire des biens et des services durables et protéger l'environnement.

Schéma N° 02 : le développement durable



Source : VILLIAM A, Lille, 1993.⁷

⁷ Ce schéma a été présenté et diffusé par VILLIAM A (géologue), en 1993, lors de d'une réunion sur le développement durable de Lille.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Le développement durable repose sur trois piliers fondamentaux : l'environnement, l'économie et le sociale et se situe à l'interaction de ces trois sphères.

- **Dans les années 1990**, en Europe, la RSE a connu un gain d'intérêt suites aux actions entreprises par des organisations de la société civile à l'encontre d'entreprises coupables de torts sociaux ou encore environnementaux. Ce concept a alors été considéré comme la contribution des entreprises au développement durable et est la résultante des attentes d'une société civile de plus en plus informée et mondialisée d'une part, et d'autre part de la réponse des entreprises soucieuse de cultiver leur bonne image de marque.

Depuis de nombreux cadres normatifs nationaux et internationaux ont vu le jour et fournissent des recommandations communes à l'ensemble des entreprises afin de respecter et promouvoir cette responsabilité sociale. On peut citer :

- Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales ;
- La déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale ;
- Le pacte de mondiale des nations-unis ;
- Les lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations ;
- Et les principes directeurs de l'ONU relatifs aux droits de l'homme et aux sociétés transnationales.

Notons que si les organisations internationales (ONU, OCDE, OIT) sont à l'origine de textes fondateurs pouvant servir de référentiels aux entreprises souhaitant mettre en place une stratégie de RSE, elles ne disposent pas d'un pouvoir de contrainte, laissant pour l'essentiel au bon vouloir des entreprises le soin de décider de l'application de ceux-ci (soft law ou autorégulation).

1.4. Le rôle de la RSE dans la stratégie de l'entreprise

La RSE est apparue comme un levier de création de valeur pour les parties prenantes. La création et la mise en place d'initiatives RSE, en réponse aux attentes des parties prenantes, permettent donc à l'entreprise de créer de la valeur pour celles-ci.

En effet, même si les entreprises ont pendant longtemps négligé l'impact de leurs activités sur la société, c'est face aux critiques qui ont fusé suite à des agissements irresponsables que la RSE s'est imposée et développée. Elle occupe une place de plus en plus importante dans la stratégie des entreprises, voire même dans la définition de leur mission qui fait référence aux critères de la RSE. Pour rappel la mission d'une entreprise est « *une déclaration de l'objectif principal de l'organisation : pourquoi elle existe, comment elle se considère, ce qu'elle souhaite faire, ses croyances et ses aspirations à long terme* » (BENNETT, 1996). C'est pourquoi la RSE peut se retrouver à tous les niveaux stratégiques d'une entreprise.

Comme l'ont dit MCWILLIAMS A et SIEGLE D, l'introduction de la RSE dans la stratégie de l'entreprise répond à une demande croissante de la part des consommateurs ainsi que des autres parties prenantes.⁸ Les entreprises orientées en RSE ont donc pour les consommateurs une réputation de qualité et de fiabilité. Les avant-gardistes en RSE y ont vu directement la possibilité de se différencier de leurs concurrents (en créant une nouvelle demande.⁹ Cependant, il est évident que, comme toute différenciation, cela nécessite des coûts non négligeables. Par exemple MCWILLIAMS A et SIEGLE D, lorsqu'il s'agit de repenser le packaging d'un produit pour le rendre recyclable. Les frais, non négligeables, engendrés par le département de recherche & développement peuvent donc être liés aux contraintes de la RSE ainsi qu'aux innovations propres de l'entreprise en ce qui concerne les produits en tant que tels. Dans un autre registre, il est apparu que les entreprises qui satisfont les demandes des consommateurs au moyen de la RSE, connaissent aussi un accroissement de la loyauté, de la productivité.

⁸ MCWILLIAMS A et autre: « *Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective* », 2001, P 136.

⁹ SIEGLE D et autre, « *Corporate sociale responsibility* », 2007, P 87.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Ensuite, GOND J.P, IGALENS, SWEAN et EL AKREMI (2011), ont développé plusieurs niveaux d'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises. Pour certaines d'entre elles, il s'agit d'un moyen pour construire les futurs marchés dans les pays en voie de développement en permettant à des clients potentiels d'avoir accès à leurs produits. Pour d'autres, il s'agit d'un moyen important afin de parvenir à conquérir de nouveaux marchés.

Encore, certaines ne considèrent la RSE que comme moyen de rester en compétition avec les concurrents. Ces entreprises n'ont donc que récemment créé un département RSE qui est dirigé en majorité par les membres de la direction. Enfin, Gond et al ont observé un dernier groupe d'entreprises, qui viennent tout juste de commencer à penser à la RSE et à une manière de l'intégrer dans l'entreprise. Cependant, il faut savoir que pour ce genre d'organisations, cela ne veut pas dire qu'ils ne faisaient pas de RSE jusque là, mais plutôt qu'il la pratiquait de manière plutôt implicite. GOND et al (2011), insistent alors sur le fait que ces entreprises sont encore loin de pratiquer le leadership responsable comme MAAK T et PLESS N.M l'ont défini en 2006. (GOND et al, 2011).¹⁰

Au niveau de la pratique, AMATO et ROOME (2009), sont parvenus grâce à une comparaison entre plusieurs cas, à mettre en avant huit catégories de pratiques/politiques de gestion permettant la mise en place aisée de changements au sein de la RSE d'entreprise :

- La compagnie entière doit partager et développer une vision, une stratégie et des politiques. Ces dernières lient la vision et la stratégie suivie par l'entreprise au système organisationnel et aux opérations courantes ;
- Les pratiques de RSE doivent être des parties intégrantes des procédés et des procédures quotidiennes afin de la rendre opérationnelle à tout niveau.
- Les décisions de faire des progrès et de mettre en place des changements en termes de durabilité doivent venir du haut de la pyramide hiérarchique de l'entreprise. Autrement dit, ce sont les personnes les plus influentes qui doivent les faire, car leur rôle de leader ou de personnage représentatif dans l'entreprise peut être un exemple que les employés suivent ;

¹⁰ GOND J.P et autre « *La responsabilité sociale de l'entreprise* », éditeur PUF, 2010, P 97.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

- Toutes les parties prenantes externes et internes doivent être activement engagées dans les pratiques de RSE afin d'y être sensibiliser et de les intégrer dans leur activités quotidiennes ;
- Les pratiques de gestion présentes à travers les initiatives pour le développement durable prennent en compte des actions et des procédés qui améliorent le développement et l'autonomie des parties prenantes en termes de RSE ;
- La communication tant interne qu'externe est très importante afin de permettre aux parties prenantes d'être impliquées et de donner leur avis et/ou leur soutien par rapport aux initiatives que l'entreprise souhaite prendre ;
- La performance et la responsabilité sont tout aussi importantes dans l'évaluation des performances de la RSE grâce à l'établissement d'objectifs de responsabilité, de gestion de la performance, et de normes aux niveaux organisationnels et individuels ;
- Et enfin, l'éthique et l'intégrité dans les décisions liées à la RSE sont essentielles et peuvent influencer le succès ou non de la mise en place de la stratégie basée sur la responsabilité sociétale de l'entreprise. Généralement, les personnes qui réalisent des actions durables dans leur vie personnelle sont des modèles pour les autres employés et sont plus enclins à montrer l'exemple.

La prise en compte des revendications des parties prenantes en termes de RSE est nécessaire pour les entreprises qui veulent avoir un impact et être des acteurs de la responsabilité sociétale. Parmi ces parties prenantes, on retrouve les employés qui sont considérés collectivement comme un acteur stratégique de grande importance pour l'entreprise.

SCHULER S.R et JACKSON S.E les ont d'ailleurs définis comme « *les personnes qui contribuent actuellement ou potentiellement à faire le travail dans l'organisation ou qui l'ont fait dans le passé* ». ¹¹

Il faut donc arriver à ce que la force de travail adopte un comportement positif et participe activement à la création d'un environnement de travail où la RSE est présente dans toutes les étapes du travail d'un individu. Les ressources humaines ont donc un rôle important en ce qui concerne la stratégie RSE de leur entreprise. Le manager qui voudra s'orienter vers des pratiques de RSE devra agir comme un agent de changement et un champion des employés, selon les rôles développés par ULRICHE D, en 1996.

¹¹ SCHULER S.R, et JACKSON S.E, « *Humain resource managerment : international perspectives* », édition international student, 2006, P 198.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

La décision d'implication dans les pratiques de RSE peut nécessiter de gros changements d'organisation, de procédures et/ou de structure au sein même de l'entreprise. Il faudra peut-être engager des conseillers et donner des formations pour que l'ensemble des employés de l'entreprise, et pas uniquement le département RSE, soit conscientisé sur les démarches RSE et leur importance. La mise en place d'initiatives RSE peut être perçue comme génératrice de coûts, difficultés, pertes de temps, ou trop éloignée des activités principales de l'entreprise. (NATTERAS et ALTMORE 2002). C'est pourquoi, il se peut que l'entreprise choisisse de s'orienter d'abord vers un ou deux volets de la RSE et déploie la démarche par étapes.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Section 2 : la RSE dans le contexte mondiale et la normalisation

La RSE se développe partout dans le monde mais sous des formes et a des degrés divers. La RSE a évolué au niveau international et dans les différents pays c'est pour cela que on peut relier la RSE a la mondialisation. La responsabilité sociale des entreprises devient de plus en plus importante, aussi dans le domaine de l'économie, que la de la société et l'environnement.

On attache souvent la RSE à la normalisation et l'organisation internationale des normalisations a nommé la norme de la RSE ISO 26000.

2.1. La RSE dans le contexte mondial

La RSE est un concept ambigu, il en découle des approches différentes et elle diffèrent d'une organisation a une autre et dans une nation a une autre.

2.1.1. La RSE dans l'USA

La responsabilité sociale s'est exprimée de façon explicite après la Seconde Guerre mondiale aux États-Unis avec un premier courant de « *business ethics* » mettant l'accent sur la responsabilité personnelle morale du dirigeant. L'histoire de la RSE semble intrinsèquement liée à celle de la grande entreprise nord américaine.

La notion de responsabilité et l'adoption des principes de la RSE ont été discutées pour la première fois aux états unis d'Amérique dans le monde des affaires et celui de la littérature académique.

Les Etats-Unis ont une culture de l'entreprise et de l'entraînerait bien particulière, très différent de les pays européennes notamment la Franc. Les Etats-Unis, pays aux racines protestantes fortement marquées par l'esprit du capitalisme, ont une culture d'entreprise très fort, une certaine admiration pour les entrepreneurs. On considère que le seul fait d'entreprendre et de créer la richesse suffit à participer à l'intérêt général de la société.

Ainsi les USA ont un corpus de réglementations et d'obligations beaucoup moins lourd en matière de RSE, malgré tout, de plus en plus d'entrepreneurs, y compris aux Etats-Unis, ont intégré la RSE dans leurs activité, conscients de la valeur ajoutés que cela pouvait avoir en termes stratégiques et en terme d'images. Mais la démarche y est volontaire et individuelle.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Avec l'apparition des grandes sociétés, on peut dire que l'entreprise a commencé à s'institutionnaliser ; les actionnaires se sont éloignés de la direction sans disparaître en tant que groupe d'intérêts, laissant ainsi à d'autres groupes la possibilité de se légitimer en tant que partie ayant des intérêts dans l'entreprise. La direction d'entreprise est dès lors en voie de devenir une profession.

Après tout ça il ya la naissance des business schools américaines. Les écoles de commerce (business schools) américaines avaient pour objectif de transformer progressivement la figure du dirigeant en s'appuyant sur son identité, son rôle, sa formation, ce qui a conduit au mouvement de professionnalisation du management qui est à l'origine de la RSE.

Enfin, la terrible crise de 1929 est à l'origine de la mise en veille du discours sur la RSE, la crise ayant déconsidéré les grandes entreprises.

Durant la Seconde Guerre mondiale, la participation des grandes entreprises à l'effort de guerre a modifié leur positionnement et restauré leur prestige dans la société. À la fin de la guerre, la notion de RSE a resurgi, et les discours sur la responsabilité sociale des entreprises sont devenus acceptables et même à la mode. Le « paternalisme de l'entreprise », avec ses fondements religieux protestants, s'est alors développé aux États-Unis afin de préserver le capitalisme du fléau du socialisme et du syndicalisme. La participation des entreprises à l'effort de guerre va leur permettre de restaurer leur prestige auprès du public américain ainsi que de regagner sa confiance. En conséquence, dès la fin de la guerre, un nombre impressionnant de grands dirigeants tirèrent parti de ce climat favorable pour s'exprimer publiquement sur leur responsabilité sociale.

2.1.2. La RSE en Europe

En Europe, le débat sur la RSE est apparu beaucoup plus tardivement avec le courant de la « soutenabilité », à partir des années 1990, quand des impératifs environnementaux furent introduits dans les discours et les pratiques de la RSE.¹²

En bref, ce courant soutient l'idée selon laquelle l'entreprise doit contribuer au développement durable. Autrement dit, l'entreprise doit tout simplement protéger l'environnement et les populations des impacts des activités économiques, en s'éloignant de la définition anglosaxonne de la RSE vue comme une pratique managériale volontaire et discrétionnaire des entreprises. Ce courant attribue à ces dernières une caractéristique

¹² COEN JM, « *Les nouveaux habits du capitalisme, Analyse* ».2010, Saw-B, en ligne : <http://www.saw-b.be/EP/2010/A1005-RSE>, PDF, consulté le 13/10/2019.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

institutionnelle en insistant sur le rôle des pouvoirs publics dans l'encadrement des activités des entreprises.

Ainsi, l'entreprise n'est pas seulement en marché, mais aussi en société¹³. Elle ne peut donc demeurer insensible aux pressions de la société civile ni aux défis sociétaux de son temps, mais doit répondre aux enjeux, aux risques majeurs que l'humanité et la planète encourent. Il y va d'ailleurs de son intérêt à long terme, car elle ne pourrait être prospère ni se développer sans un environnement sain, viable et fertile ; son comportement doit par conséquent viser à ne pas détruire les ressources qui assurent sa pérennité. C'est en adoptant un comportement responsable qui consiste à contribuer à la production et à l'entretien de biens communs que l'entreprise se montrera redevable à son environnement.

Ce courant de soutenabilité présente alors une nouvelle conception de la RSE loin de la conception éthique. En effet, pour l'entreprise, il s'agit d'assumer les conséquences et les risques de son activité en s'efforçant de les anticiper et non plus d'en réparer les dommages, comme dans la conception « éthique », et d'en réinternaliser les coûts supportés par la collectivité. Cette conception suppose donc que les objectifs sociaux et environnementaux sont intégrés au même titre que les objectifs économiques dans le cœur de métier de l'entreprise et qu'ils ne sont pas détachés dans des entités externalisées.

Cette conception a commencé à se développer surtout après la Conférence de Rio (1992) qui a popularisé la notion de développement durable (ou soutenable). L'accent mis sur les risques environnementaux a conduit, en particulier, les plus grandes entreprises mondiales à se regrouper dans le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), qui joue aujourd'hui un rôle essentiel dans les négociations internationales ayant trait aux questions environnementales, notamment en matière de changements climatiques.

Un autre facteur important a été, au milieu des années 1990, l'attention portée par l'union européenne aux questions de cohésion sociale et qui est à l'origine de la diffusion de la notion explicite de RSE, relativement récente en comparaison de ce qu'on observe aux États-Unis.

¹³ POLANYI K, « *La grande Transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps* », édition Gallimard, 1983, P 68.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

2.1.3 .La RSE dans les entreprises algériennes

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

L'Algérie, a également, signé un certain nombre de traités d'échange et adhéré a des référentiels internationaux et également avec les nations unies et avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Par rapport au contexte international, on insiste sur une extension du champ de RSE, nous assistons à un retrait de l'Etat sur plusieurs domaines de la société, tel que : l'éducation, santé, la culture, etc. Donc les entreprises au même titre que les autres acteurs tel que : la société civile, les medias et les collectivités locales, sont également invités à participer au développement économique locale mais aussi régional et international.

Il y a aussi une prise de conscience de plus en plus importante de la part des consommateurs, c'est vrai qu'en Algérie il n'y a pas encore suffisamment de maturité en terme de tout ce qui est produit bio, mais il y a quand même une prise en compte de cet aspect dans les politiques des entreprises. Et bien évidemment il y a les riverains au développement local, les entreprises sont conscientes de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs riverains et communauté locale, pour éviter un certain nombre de problèmes et de confrontations sociales, notamment avec les associations.

La conception de l'organisation RSE Algérie En s'inspirant des initiatives des pays voisins, notamment la GSEM Maroc, nous pouvons imaginer l'organisation RSE Algérie, comprenant trois organes principaux :

- **Comité d'attribution du label RSE** : Qui étudie les dossiers des demandes de labellisation.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

- **Les groupes de travail** : Composés de quatre groupes principaux :
 - **Groupe de travail communication** : Qui aura pour objet de promouvoir et de développer les bonnes pratiques RSE à travers un portail électronique ;
 - **Groupe de travail formation et accompagnement dans la démarche RSE** : Qui dispense un certain nombre de formations qui sensibilise aussi les acteurs : universitaires, entreprises à l'importance de prise en compte des aspects sociaux, sociétaux et environnementaux dans leurs politiques ;
 - **Groupe de travail droits de l'homme et entreprises** : Qui travaillera sur 3 axes : Le genre, Les handicaps, Les actions sociétales ;
 - **Et le groupe de travail international** : Qui travaillera sur La reconnaissance institutionnelle de label RSE au niveau mondial.
- **Le club des entreprises labélisées RSE** : Qui regroupera les entreprises labélisées pour partager de bonnes pratiques et promouvoir le label RSE aux autres entreprises non encore labélisées.

2.1.3.1. La charte RSE

Le label RSE sera un référentiel national en Algérie, qui aura pour vocation d'une part les bonnes pratiques RSE des entreprises adhérentes, d'autre part de reconnaître le comportement responsable des entreprises à l'issue d'un processus d'audit et d'évaluation accrédités, il sera aligné au référentiel ISO 26000. La charte doit être soumise à consultation auprès de différentes parties prenantes, donc il sera enrichi et révisé d'une manière permanente pour prendre en considération le changement de l'environnement de l'entreprise, en contact permanent avec les partenaires sociaux, les ONG (organisation non gouvernementale), les acteurs publics et la société civile.

2.1.3.2. Le rôle et les actions de l'organisation RSE Algérie

Les attributions et les actions, se basent sur tout ce qui est :

- La vulgarisation du contexte, sensibilisation des chefs d'entreprises sur l'impact de la RSE et son retour sur investissement et le lien entre la performance financière et la performance sociale, qui est en fait, démontré par plusieurs études et par la pratique ;
- L'organisation travaillera sur la diffusion de bonnes pratiques, créera un espace d'échange et de mise en réseau entre les entreprises engagées à travers notamment le club des entreprises labélisées ;
- Donner l'exemple et provoquer l'émulation des chefs d'entreprise ;

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

- Et aider les entreprises à substituer à leurs actions sociétales avec les OMG (Object Management group) ; Avec des modèle de partenariats entreprise association, ex : dans le domaine de l'éducation et de l'emploi de jeunes (ANSEJ, CNAC, ANGEM et ANDI), pour construire une relation durable, notamment vis-à-vis de l'aspect engagement sociétale et encourager les entreprise à inscrire leurs partenariats avec les associations dans la durée et de Co-construire des solutions et des projets ambitieux et à fort impact pour les populations cibles et puis coordonner les actions avec les différentes autres organisations thématiques de climat et économie verte comme la formation professionnelle, etc.

2.1.4. Le caractère formel (explicite) et informel (implicite) de la RSE

- **Définition de la RSE explicite :** fait référence aux politiques volontaires de l'entreprise en faveur des intérêts de la société. La RSE explicite concerne l'ensemble des programmes et des stratégies des portant sur des questions faisant partie de leurs responsabilités sociales et /ou de ses parties prenantes. Ce modèle est un modèle européenne.
- **Définition de la RSE implicite :** comprend l'ensemble des institutions formelles et informelles d'un pays, assignant aux entreprises la prise en considération des intérêts de la société. La RSE implicite se compose des normes et règles qui doivent parvenir à résoudre les problèmes des parties prenantes. Ce modèle est relie au modèle américaine de la RSE, les firmes ont initiative des politiques de responsabilité sociétale qu'elles estiment utiles à la société.¹⁴

2.2. La norme ISO 26000

2.2.1. Définition de l'ISO : International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation). L'Organisation Internationale pour la Normalisation est une organisation non gouvernementale éditrice de normes internationales (plus de 19 500). Constituée en réseau d'instituts nationaux de normalisation de 159 pays, selon le principe d'un membre par pays, son Secrétariat central est situé à Genève en Suisse et assure la coordination d'ensemble.¹⁵

¹⁴ MATTEN D, « *Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans divers pays européens, le meilleurs de l'éthique des affaires en théorie et en pratique cas du Royaume-unis* », in <http://www.lyon-ethique.org/IMG/pdf/Matten.pdf>.

¹⁵ <https://www.actu-environnement>, consulté le 16/10/2019.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Une norme : est un texte élaboré sur la base d'un consensus après large consultation⁵⁰. La norme est d'application volontaire, elle permet de faciliter les échanges internationaux, de donner confiance aux parties prenantes de l'entreprise dans la mesure où elle contient des engagements, elle fixe un cadre d'amélioration et de progrès.

Le 1er novembre 2010, l'ISO a publié la première norme en responsabilité sociale qui est la norme ISO 26000, adoptée par 73% des pays membres participants. Elle définit la RSE comme la maîtrise par celle-ci « *des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

2.2.2. Définition ISO 26000 : « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* ».

Elle constitue ainsi une première étape visant à inciter tous types d'organismes du secteur public ou du secteur privé à mettre en œuvre ISO 26000 pour profiter des avantages d'une action responsable au niveau sociétal.¹⁶

La norme ISO 26000 n'est pas certifiable et ne propose pas de système de management. Elle s'adresse à tout type d'organisation qu'elle invite à étudier et à tenir compte de ses impacts sur son environnement. En prenant ainsi conscience de l'étendue de sa responsabilité sociétale, l'entreprise pourra se servir de ce questionnement pour asseoir son modèle de management.

L'ISO 26000 incite à ce référer aux différents piliers du développement durable, aux normes internationales de comportement et à l'écoute de l'ensemble de ses parties prenantes pour mettre en œuvre sa stratégie de développement durable. Cette approche, source de progrès et d'innovation, vise une performance globale, à travers un arbitrage permanent entre les aspects économiques, sociétaux et environnementaux.

¹⁶ Organisation internationale de normalisation, « *ISO 26000 responsabilité sociétale ; découvrir ISO 26000* », 2010, p1, www.iso.org/sr, consulté le 20/10/2019.

2.2.3. L'objectifs de l'ISO 26000 et ses avantages

- L'objectif

L'objectif de l'ISO 26000 est de maximiser les contributions des organisations au développement durable via la responsabilité sociétale. Elle souligne l'importance des améliorations des performances économiques, sociétales et environnementales, mais aussi des résultats réalisés en matière de développement durable.

L'ISO 26000 est une invitation pressante à faire preuve de responsabilité sociétale pour contribuer à un monde durable, dans le sens de l'intérêt générale.

Cette norme est fixée pour vocation aider les organisations contribuer au développement durable, de promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociale et de compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale, non à les remplacer. Pour cela elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi, tout en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale.

Une fois bien assimilés la définition même du développement durable et les enjeux qui en découlent, il s'agit de choisir parmi de nombreux outils de management ceux qui seront les plus appropriés pour l'organisation et balayent, effectivement, l'ensemble des aspects par NF 26000.

- Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000

La réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur ce qui suit, entre autres :

- Ses avantages concurrentiels ;
- Sa réputation ;
- Sa capacité à attirer et à retenir ses salariés, ses clients ou ses utilisateurs ;
- Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité ;
- La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière ;
- Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs ;
- Et les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

2.2.4. Les principes et les questions centrales de la responsabilité sociétale de la norme

Durable au sein de l'organisation et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. Les principes de responsabilité sociétale de la norme ISO 26000¹⁷ sont :

- Responsabilité de rendre compte ;
- Transparence ;
- Comportement éthique ;
- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes ;
- Respect du principe de légalité ;
- Prise en compte des normes internationales de comportement ;
- Et Respect des droits de l'homme.

Les questions centrales des ISO 26000

Ces sept questions centrales traitent des impacts économiques, environnementaux et sociaux. Les plus probables auxquels sont confrontées les organisations en vue de maximiser leur contribution au développement durable. Pour définir la pérennité de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, l'organisation aura à traiter ces questions a savoir :

- ***Gouvernance de l'organisation*** : la gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs ;
- ***Droits de l'homme*** : sont les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit : droits civils et politiques, droits économiques sociaux et culturels ;
- ***Relations, conditions de travail*** : englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance ;
- ***Environnement*** : les impacts des décisions et des activités des organisations sur l'environnement peuvent être liés à l'utilisation de ressources, à l'emplacement de leurs activités, à la production de pollution et de déchets et aux impacts de leurs activités sur les habitats naturels ;
- ***Loyauté des pratiques*** : la loyauté des pratiques concerne la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations. Elle englobe les relations entre les organisations et les organisations publiques ainsi qu'entre des organisations

¹⁷ BARET P et ROMESTANT F, « *La RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratique responsable* », DUNOD, 2016, p 193.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

et leurs partenaires, fournisseurs, sous-traitants, clients, concurrents et les associations dont elles sont membres ;

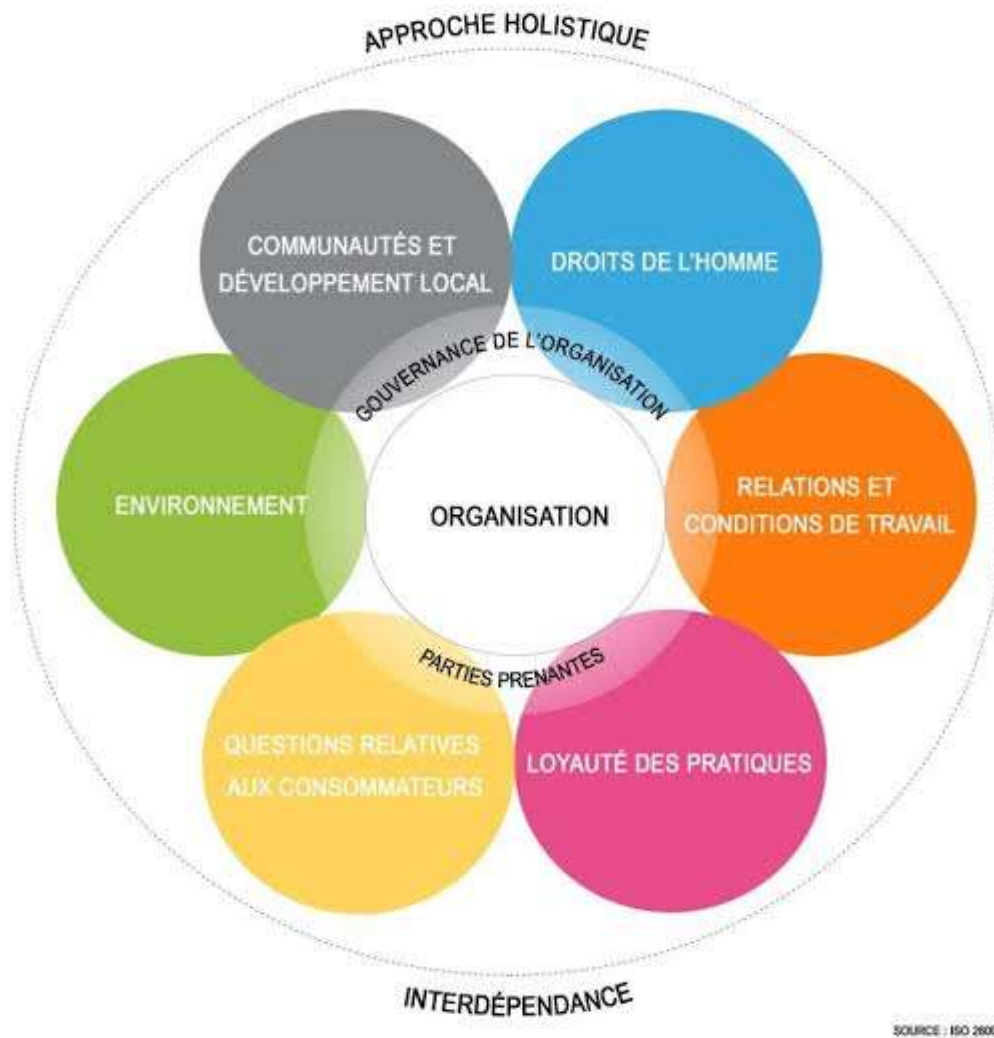
- ***Questions relative aux consommateurs*** : les organisations ont des opportunités non négligeable de proposer des produits et des services, et de fournir des informations leur permettant de contribuer les informations, relatives a l'utilisation, à la mise au rebut des produits ;
- ***Et communautés et développement locale*** : le terme communauté renvoie à la zone géographique ou une implantation résidentielle ou toute présence humaine, à proximité physique des sites ou des zones d'impact de l'organisation. Il peut également désigner un groupe de personnes partageant des caractéristiques particulières, par exemple une communauté « virtuelle » qui s'intéresse à un domaine d'action en particulier.

Les aspects économiques, comme ceux relatifs à la santé, à la sécurité et à la chaîne de valeur (au sens défini par la norme : « *séquence complète d'activité ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de produits ou service* »), sont abordés dans ces sept questions centrales, lorsque cela est approprié.

Les différentes façons dont les hommes et les femmes peuvent être affectés par chacune de ses questions sont examinées. Car, pour une organisation, l'un des moyens efficace d'identifier sa responsabilité sociétale consiste à sa familiariser avec les domaines d'actions de cette responsabilité déclinés à travers ces sept questions centrales.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Schéma N° 03 : les sept questions centrales d'ISO 26000



Source : NF EN ISO 26000, les lignes directrices relative à la responsabilité sociétale Afnor éditions, 2010, p 24.

Chapitre 1 : Evolutions de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons présenté dans un premier lieu, l'émergence et l'évolution du concept RSE et en deuxième lieu, nous avons présenté la RSE dans son contexte mondial et dans les entreprises algériennes enfin nous avons illustré la norme ISO 26000 comme un référent pour l'intégration de la RSE dans le management des entreprises.

Par conséquent, la propagation et la formalisation de la RSE aujourd'hui ne sont d'aucune manière fortuites, car elles correspondent plutôt à un mouvement de fond en réponse aux divers bouleversements économiques, sociétaux et écologiques survenus dans le monde ces dernières années. C'est aussi, un mode de légitimation pour assurer les activités des entreprises afin que celles-ci jouissent d'une bonne image et forger une excellente réputation auprès de toutes leurs parties prenantes. Plus que jamais, la RSE est devenue la voie impérieuse pour l'évolution des entreprises vers un avenir plus durable et amélioré, celle qui peut les conduire à accroître leur valeur économique par l'approfondissement de leur valeur d'utilité sociale.

Cependant, il serait intéressant d'exposer cette démarche dans le contexte des entreprises algériennes. Et dans le deuxième chapitre nous illustrons une esquisse de réflexion sur les besoins de performance aussi que la relation et l'apport de la RSE par rapport à cette derniers.

Chapitre 2 :

**Les pratiques de la RSE et
la performance de l'entreprise**

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Introduction

La notion de la performance reste un concept multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou évaluateur.

Cette notion a d'abord été utilisée dans le domaine sport puis dans celui de la mécanique avant d'appliquer aux organisations.

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

L'objectif de ce deuxième chapitre c'est avoir connaître la relation qu'il ya entre la RSE et la performance. Il est structuré en 2 sections. La première porte sur les notions de base de la performance, et la deuxième aborde la relation entre la RSE et la performance d'entreprise.

Section 1 : Les notions de base de la performance

Dans cette section, nous essayons d'éclairer la notion de performance, en présentant un certains nombres de définitions de quelques autres notions.

L'origine de concept performance remonte au 19^{ème} siècle dans la langue française. Dans cette période il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course, il désigna aussi les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

Dans le domaine de la mécanique, les machines sont conçues en fonction des buts spécifiques. De même, l'organisation a des objectifs en fonction desquels elle mobilise des moyens rationnels.¹⁸

Tout au long du 20^{ème} siècle, cette notion de performance à évolué, elle s'est élargie pour tenir compte d'une plus grande variété de pratiques dans les entreprises et les autres organisations.

¹⁸ DOMIN J.P et NIENDDU M « *La pluralité des approches en terme de performance* », Economie et institutions. URL : <http://journals.openedition.org/ei/48>, consulté le 06/11/2019.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

1.1. Définitions de performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

La notion de la performance est une notion polysémique, rarement définie de façon claire par les auteurs.

C'est pour quoi VOYER P affirme que « *la performance est un concept englobant et intégrateur donc difficile à définir de façon prise* ». ¹⁹

Selon plusieurs la majorité des auteurs consultés, il existe plusieurs définitions mais qui diffèrent en fonction de domaine touché et le contexte d'utilisation.

Pour KHEMAKHEM A dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais .Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.
- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. ²⁰

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

¹⁹ VOYER P « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* », éditeurs Presse de l'Université du Québec, 2001 ;

²⁰ KHEMAKHEM A:« *La dynamique du contrôle de gestion*», 2^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 1976, P.6.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

LORINO P a écrit sur ce sujet « *La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément* ». ²¹

Cette définition de LORINO P met en relief les notions de valeur-cout qui sont les éléments indissociables selon lui. Une entreprise est dite performante et si seulement si elle arrive a influencer de façon positive sur ces deux variables en même temps.

Pour KHEMAKHEM A « *La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés* » ²².

SAUCIER note que « *la notion de performance doit donc elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut utiliser* ».

Selon BOURGUIGNON (1995) le mot performance prend des sens variables que l'on peut rattacher à l'un ou l'autre des trois sens primaire suivants : ²³

- **La performance succès.** La performance n'existe pas en soi : elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et les acteurs.
- **La performance résultat de l'action.** Contrairement au précédent, ce sens ne comporte pas de jugement de valeur.
- **La performance action.** dans ce sens plus fréquent en anglais qu'en français, la performance est un processus et non un résultat qui apparait un moment dans le temps. Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

Et pour GIRAUD et autre lorsqu'ils disent que « *ces deux axes que sont la minimisation des coûts et la production de la valeur sont en réalité indissociable* ». ²⁴

²¹ LORINO P, « *Méthode et pratique de la performance* » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P 5.

²² KHEMAKHEM A:« *La dynamique de contrôle de gestion*», Edition DUNOD, Paris, 1992, P 311.

²³ BOURGUIGNON A, « *Peut-on définir la performance ?* » Revue de comptabilité 1995.

²⁴ GIRAUD et autres « *Contrôle de gestion et pilotage de ma performance* », 2^{ème} édition Gaulino Editeur, Paris, 2004, P 68.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

1.2. Les critères de la performance

Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat obtenu, en tenant compte des objectifs et de moyens mis en œuvre pour l'atteindre.

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions. La performance peut être appréciée suivant un certain nombre de critères qui sont :

1.2.1. L'efficience

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

Selon GRANSTED I, l'efficience est « *le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part* ». ²⁵

Et selon LONING et autre « *comme la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaire pour le résultat obtenu* ». ²⁶

Donc l'efficience c'est la capacité à atteindre les objectifs tout en minimisant les moyens ou les ressources nécessaires.

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

1.2.2. Efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est

²⁵ GRANSTED I : « *L'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980, P33.

²⁶ LONINGH et autre « *Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles* », 4^{ème}, édition Dunod, Paris, 2013, P 06.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle ». ²⁷

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* ». ²⁸.

Selon LONING et autre l'efficacité « *est la capacité à atteindre l'objectif c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif* ». ²⁹

Aussi on peut dire que l'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. Généralement, on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieures aux objectifs définis.

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

1.2.3. Pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

La pertinence d'une organisation se détermine principalement dans la phase de conception de système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité du projet en s'assurant les moyens de le réaliser et d'autre part, d'éviter un surdimensionnement coûteux. Autrement dit c'est l'articulation entre objectif et moyen.

1.2.4. Economie

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

²⁷ GRANSTED I, « *L'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980, P 33.

²⁸ BOISLANDELLE H.M, « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P 139.

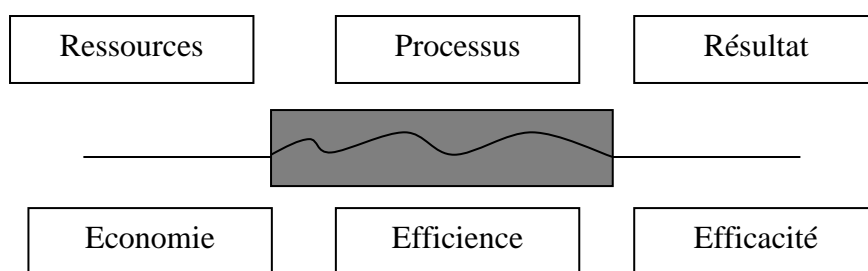
²⁹ LONING H et autre, « *Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles* », 4^{ème}, édition Dunod, Paris, 2013.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

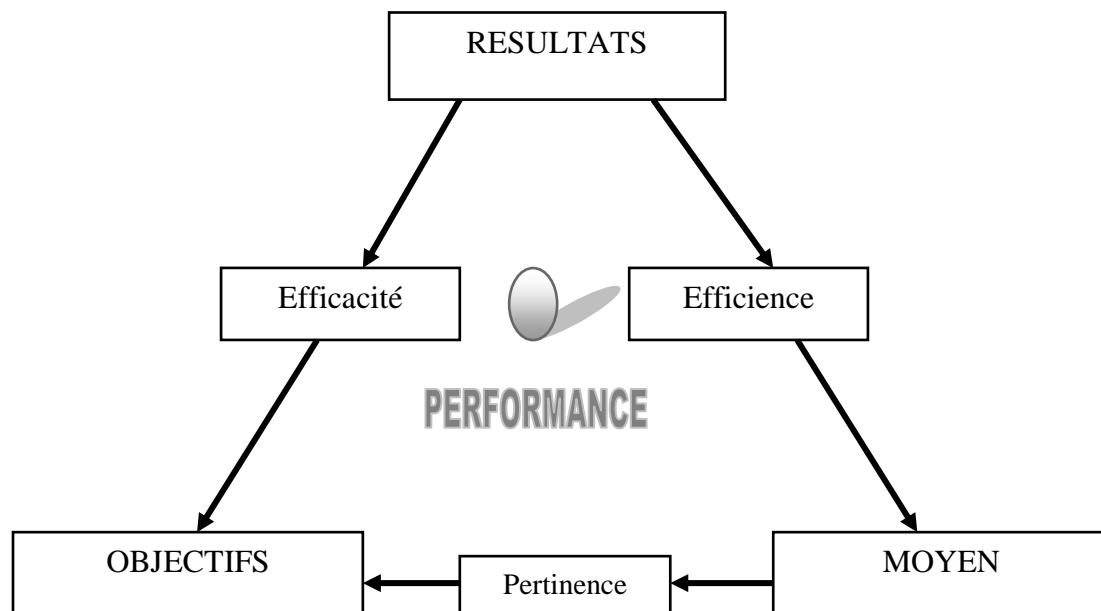
- **Pour la production**, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- **Pour la vente**, c'est la compétitivité sur le marché ;
- **Et pour la finance**, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

Schéma N° 04 : Les composants de la performance



Source : BOUQUIN H, comptabilité de gestion, Economica, 2004

Schéma N° 05 : La performance de l'entreprise à travers l'efficience, l'efficacité et la pertinence.



Source : LONING H et autre, op- cité, p6.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

1.3. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences –clés ;
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Et consolider et développer les savoir –faire.

1.4. Les différents types de la performance

Dans cette section nous allons voir les différents types de la performance de l'entreprise dans son ensemble globale (environnementale économique et sociale) stratégique, organisationnelle, et commercial.

1.4.1. La performance globale

A un niveau stratégique, c'est donc la performance globale de l'entreprise qu'il s'agit de mesurer. Elle ne consiste évidemment pas dans la moyenne des performances de chaque service.

L'évaluation de la performance globale porte sur l'intégralité de la chaîne de valeur et vise à mesurer la valeur créée par l'organisation, pour l'ensemble des parties prenantes. Ce niveau d'appréhension de la performance représente un élargissement par rapport aux précédents, et fait intervenir une notion critique pour le pilotage de l'activité : la responsabilité sociale de l'entreprise.

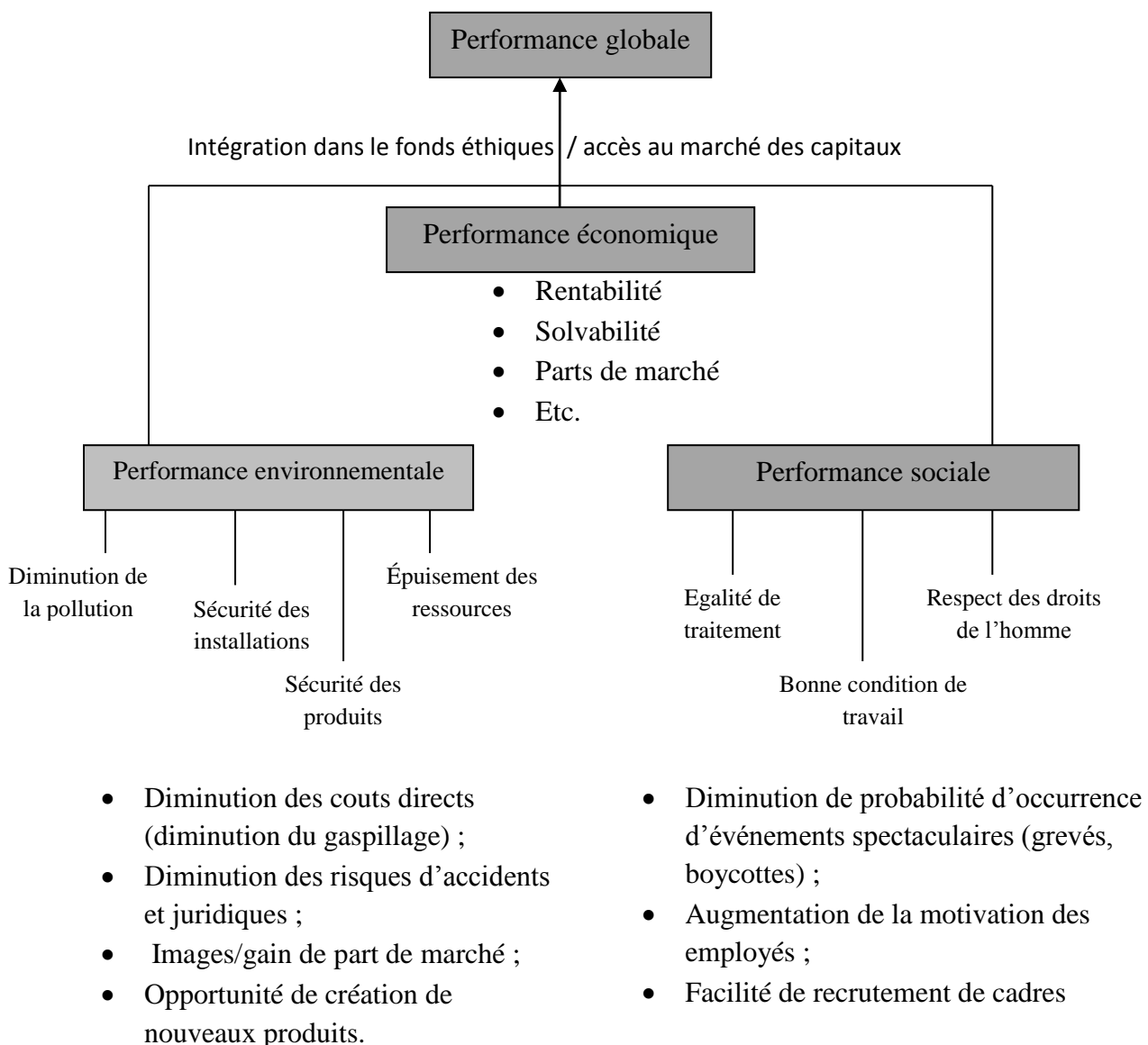
Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Le concept de la performance globale émerge en Europe avec l'apparition de développement durable défini comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leur* ».

Selon BARET P (2006) la performance globale définie aussi comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* ». ³⁰

On peut distinguer les trois composants de la performance globale (Reynaud 2003) : performance économique, performance sociale et performance environnementale.

Schéma N° 06 : Les composants de la performance globale.



³⁰ BARET P, « *L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* », 2^{ème} journée de recherche de CEROS. 2006, P 98.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Source : BERLAND N et autre « *mesurer et piloter la performance* », éditeur éditions de la performance, 2004.

1.4.1.1. La performance économique

La performance économique ou financière consiste à obtenir la rentabilité souhaitée par les actionnaires ainsi que le chiffre d'affaire et la part de marché qui permettraient la pérennité de l'entreprise.

La performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaire, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net. Ce type de performance est mesuré selon deux composantes (LALLE B) 1992.

- Une composante à court terme évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise ;
- Et une composante à moyen et à long terme correspondant à des objectifs de création de potentiel relatif à des actions auront des effets positifs dans l'avenir : formation du personnel, insertion des nouvelles techniques ou innovation-produit.

La performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement, c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible¹. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et à fixer des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles.

On distingue parmi les indicateurs de la performance financière :

- L'accroissement du chiffre d'affaire ;
- La déduction des coûts et l'amélioration de la productivité ;
- Et la meilleure utilisation de l'actif. - La réduction du risque.

1.4.1.2. La performance sociale

On peut définir la performance sociale comme étant les résultats d'une entreprise dans le domaine qui ne relèvent pas directement de l'activité économique.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Le terme de la performance sociale fait ainsi référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (l'application de la réglementation, le code de travail, le respect et la reconnaissance des employés).

Au niveau des organisations, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre un effort social et l'attitude des salariés. Cependant, ce type de performance est difficile à mesurer quantitativement.

- Dans ce cadre, il y a des critères qu'on peut les utiliser afin d'évaluer la performance sociale : La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Et le degré d'importance des conflits et des crises sociales : grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.

1.4.1.3. La performance environnementale

La performance environnementale peut être définie comme « *ce que la société attend des organisations en matière économiques, légale, technique et discrétionnaire* », donc cette responsabilité bascule l'entreprise d'une vision interne à une approche externalisée.

Performance environnementale est comme toute performance est une notion en grande partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétation subjective.

La performance environnementale selon ISO 14000 se définit comme « *les résultats mesurables du système de management environnementale, en relation avec la maîtrise par l'organisme des ses aspect environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cible environnementaux* ».

1.4.2. La performance stratégiques

Dans la structure organisationnelle moderne, la performance stratégique ou la performance à long terme constitue un objectif primordial. Pour ce faire, l'entreprise doit fixer des objectifs stratégiques appropriés à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique. Tant que, ce type de performance est considéré comme équivalent à celle à long terme, elle est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- Et l'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

La performance à long terme (performance stratégique) est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, 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 marge.

1.4.3. La performance organisationnelle

Selon KALIKA M, la performance organisationnelle est définie comme étant « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique* ». ³¹ Dans ce cadre, cet auteur a expliqué l'efficacité organisationnelle en utilisant quatre facteurs :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les services ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- Et La flexibilité de la structure.

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

La performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. 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.

³¹ KALIKA M, « *Structure d'entreprise réalités, déterminants, performance* », édition Economica, 1988, P 197.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

1.4.4. La performance commerciale

La performance commerciale peut être considérée comme étant la capacité d'une entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits et services conforme aux attentes des consommateurs. Dans ce cadre, l'objectif de l'entreprise est la satisfaction des besoins de sa clientèle afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché. Pour mesurer ce type de performance on doit faire recours à plusieurs indicateurs tels que :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- La satisfaction des clients ;
- Et la rentabilité par client, par produit, per marché, etc.

1.5. Les dimensions de la performance

La performance de l'organisation est estimée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs déferents.

C'est pour cela qu'on distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

Comparaison entre la performance interne et la performance externe

Le tableau qui suit nous donne une comparaison entre la performance interne et la performance externe :

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Tableau n° 02: Comparaison entre la performance interne et performance externe

Performance externe	Performance interne
<ul style="list-style-type: none">- Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	<ul style="list-style-type: none">- Est tournée vers les managers.
<ul style="list-style-type: none">- Porte sur le résultat présent ou futur.	<ul style="list-style-type: none">- Porte sur le processus de construction de résultat à partir des ressources de l'organisation.
<ul style="list-style-type: none">- Nécessité de produire et de communiquer les informations financière.	<ul style="list-style-type: none">- Nécessité de fournir des informations nécessaire à la prise de décision.
<ul style="list-style-type: none">- Génère l'analyse financière des grands équilibres.	<ul style="list-style-type: none">- Aboutit à la définition des variables d'action.
<ul style="list-style-type: none">- Donne lieu à un débat entre les parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none">- Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers les mêmes buts.

Source: DORIATH B et GOUJET C, « Comptabilité de gestion », édition Dunod, 2001, p 173.

1.6. La mesure de la performance

La mesure de la performance se présente sous deux aspects : la première est une mesure objective de la performance (résultats) et la seconde est une mesure subjective de la performance (comportements).

1.6.1. La mesure objective de la performance

Cette mesure est facile à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'organisation, il existe deux types de mesures pour ces critères objectifs, on cite :

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

- **La mesure de l'output du vendeur** : c'est-à-dire les résultats des actions du vendeur, tels le nombre de nouveaux clients, le nombre de commande, etc. Cette mesure serait d'ordre plutôt quantitatif. Deux grandes catégories d'output sont utilisées, au niveau de la commande et au niveau du compte client.
- **La mesure de l'input du vendeur** : c'est-à-dire les efforts et les actions du vendeur et la manière dont ils sont menés et qui vont concerner le nombre de visites, le nombre de rapports de visite, cette mesure serait d'ordre plutôt qualitatif. Certaines catégories d'input sont utilisées : au niveau des visites, du temps et de l'utilisation du temps, etc.
- Entre autre, certains auteurs ajoutent aussi une troisième catégorie qui est : **la mesure par les ratios**, tels que les ratios de dépenses, les ratios de développement de compte et de service du client et les ratios d'activité.

1.6.2. La mesure subjective de la performance

Cette mesure porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif, ce qui est en jeu n'est plus le résultat, mais le comportement du commercial au niveau de l'établissement financier. Le comportement des commerciaux sont analysés selon plusieurs critères à savoir :

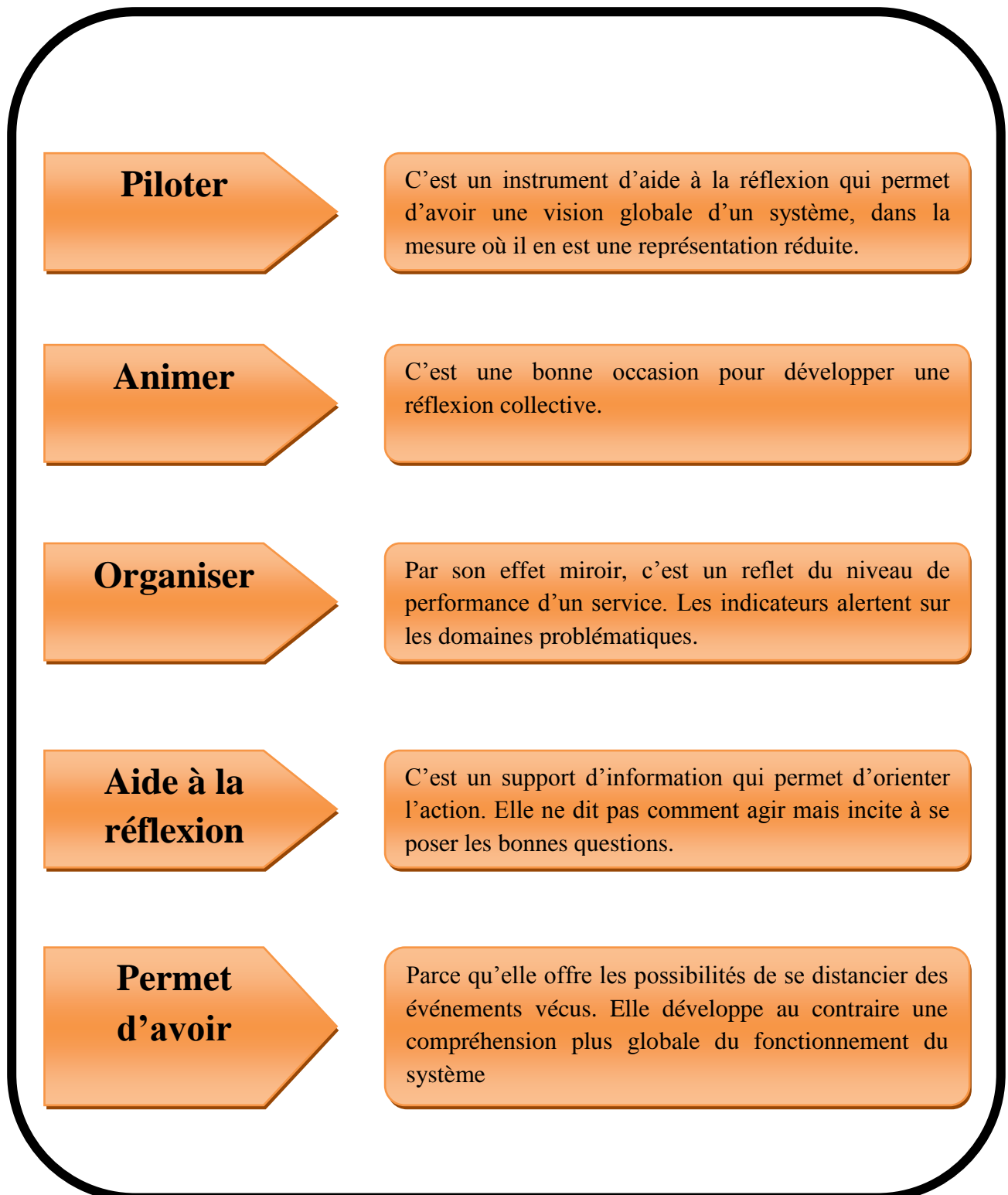
- La qualité de l'information : c'est-à-dire la collecte d'information de la part du commercial dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;
- La connaissance de services et de la concurrence, le comportement éthique ;
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations des services : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;
- La coopération intra organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation ;
- Et la capacité de planification, la gestion du temps.

1.6.3. Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts. La mesure de performance doit permettre de :

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Schéma N° 07: Les objectifs de mesure de la performance



Source : KAANIT A.G : « *Elaboration d'un tableau de bord prospectif* », Thèse de magistère, université de Batna, faculté science économique et gestion, département science de gestion, 2002, p 56.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Section 2 : La relation entre RSE et les différents types des performances de l'entreprise

Dans cette section, nous illustrons la relation qui existe entre la RSE et la performance de l'entreprise, nous allons voir la synergie qui existe entre les différents types de la performance.

2.1. La responsabilité sociale et la performance des entreprises

Les entreprises actuelles essayent d'intégrer la RSE dans ces fonctions, et pour cela ils relient la RSE à la performance des entreprises.

2.1.1. La RSE et la performance globale

La responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise (RSE) peut être définie comme sa contribution aux objectifs du développement durable et la « *performance globale* » est, dans les discours et la littérature managériale, un terme de plus en plus employé pour représenter cette contribution. L'évaluation de la performance globale sort de la vision classique de l'entreprise, responsable de ses performances financières envers les seuls actionnaires, pour adopter une vision de l'entreprise encadrée dans la société et ayant à rendre compte de ses comportements en matière sociale et environnementale à une multitude de parties prenantes.

Dans le domaine de la RSE, les dispositifs actuels d'évaluation de la performance globale sont relatifs aux attentes des parties prenantes et mesurés par des agents extérieurs à l'entreprise (notation extra-financière, classements et prix, enquêtes de réputation, etc.). Ces dispositifs d'évaluation et de notation font l'objet de nombreuses publications, alors que les systèmes de mesure de performances mis en œuvre en interne par l'entreprise pour accompagner le déploiement d'une stratégie de développement durable annoncée, dans le cadre d'un contrôle de gestion.

Dans la littérature relative à la responsabilité sociétale des entreprises, les principaux auteurs (CAROLL, 1979 ; WOOD, 1991) ne définissent pas spécifiquement la « Corporate Social Performance (CSP) » ; la performance y est identifiée à l'exercice de la responsabilité (CSR) sans que la question de son évaluation ne soit effectivement abordée. Néanmoins, ces auteurs proposent une liste de parties prenantes et de processus qui peuvent être considérés comme les différents domaines juxtaposés d'une performance globale. Le terme de global est entendu selon deux approches non exclusives : soit relativement aux champs de responsabilité

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

couverts, soit au périmètre retenu pour l'exercice de cette responsabilité. La performance globale est entendue comme couvrant les impacts des activités de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes, externes et globalement au niveau sociétal.

2.1.2. L'impacte de la RSE sur la performance financière

Selon ALLOUCHE J et autre la nature et le sens du lien entre la RSE et la performance financière peuvent être appréhendés à travers différents cadres théoriques.

S'agissant de l'impact de la RSE sur la performance financière, certains travaux, comme la théorie des parties prenantes, suggèrent un lien positif entre les deux concepts puisqu'elle est censée améliorer la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, et par voie de conséquence la réputation de celle-ci, favorisant une meilleure performance économique et financière. D'autres, relevant d'un courant libéral, établissent à l'inverse un lien négatif, un engagement socialement responsable de l'entreprise entraînant des coûts et la conduisant à mal utiliser ses capitaux, provoquant des désavantages concurrentiels.

Prenant les travaux précédents et cherchant à évaluer l'impact de la performance financière sur la politique RSE des entreprises, la théorie du « *slack organisationnel* » ou hypothèse des fonds disponibles) pose qu'un niveau élevé de performance financière permet à l'entreprise de s'engager dans des actions socialement responsables alors qu'à l'inverse le modèle de l'opportunisme des envisage une relation négative, expliquant que des dirigeants dont l'entreprise afficherait des performances financières insuffisantes chercheraient à se racheter et à se justifier en investissant davantage dans les actions sociales.

À côté de ces théories qui supposent clairement une relation univoque entre RSE et performance financière constatent que d'autres hypothèses permettent de supposer qu'un cercle vertueux existe entre RSE et performance financière, « *un niveau élevé de performance sociale conduit à une amélioration de la performance financière qui offrent la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables* », ils conviennent également qu'un cercle vicieux inversant cette hypothèse doit aussi être envisagé.³²

³² ALLOUCHE J et autre « *Responsabilité sociale et performance financière : une revue de la littérature* ». Colloque : la responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, université de Nancy, 2005.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Des études cherchant à vérifier l'existence d'un lien entre la RSE et la performance financière ont été menées dans tous les secteurs et tous les pays. Si des études de cas ciblées sur une entreprise permettent d'apporter des réponses qui semblent aller dans le sens d'un lien positif, la plupart des études empiriques portant sur un large échantillon d'entreprises fournissent des résultats souvent différents entre elles et généralement nuancés quant au sens et à l'intensité de ce lien.

- Les mesures qui s'appuient sur la communication des entreprises à travers l'analyse de contenu des rapports annuels ;
- Les indices de pollution ;
- Les mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire ;
- Les indicateurs de réputation ;
- Et les données produites par les organismes de mesures.

2.1.3. La performance sociétale de l'entreprise (PSE)

Après avoir précisé le moment d'émergence de la notion de la PSE dans la littérature américaine et son ancrage par rapport aux concepts antérieurs de responsabilité sociale et de sensibilité sociétale, les liens existant entre la PSE et le concept de performance entendu dans son sens gestionnaire classique sont analysés.

Les premiers travaux sur le thème de performance sociale de l'entreprise (PSE) ont été menés par CAROLL (1979). Il a proposé le premier véritable modèle conceptuel de la PSE. Ce modèle définit le concept de performance sociale de l'entreprise comme l'interaction et l'articulation de trois dimensions : les principes de RSE, la manière dont l'entreprise applique ses principes -sensibilité sociale et ses valeurs sociétales-. CAROLL identifie quatre catégories de responsabilités (économiques, légales, éthiques et discrétionnaires). Cette catégorisation est complétée par un éclairage sur la philosophie de réponse développée par l'entreprise. L'auteur distingue un continuum qui va de la simple réaction (logique réactive et de reddition) à la pro-action en passant par des phases intermédiaires de défense et d'accommodation.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

WARTICK S.L et autre (1985) ont élargi l'approche de CAROLL en mettant en exergue la spécificité de la PSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (principes/process/politiques). Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises - institutions et la société dans son ensemble.³³

2.1.3.1. De la RSE a la PSE

La notion de performance sociétale de l'entreprise a progressivement émergé dans la littérature de *business & society* à la fin des années 1970, avant de se substituer partiellement aux concepts qui prévalaient jusqu'alors pour désigner le comportement extra-économique de l'entreprise, à savoir les notions de responsabilité sociétale.

Le modèle de RSE proposé par ZENISEK en 1979, qui définit cette notion dans une perspective inspirée à la fois par systémique et par la théorie de l'échange sociale comme une forme d'adaptation de l'organisation à son environnement sociétale. Ainsi il a abordé la question d'une manière rigoureusement similaire et propose un modèle qui permet et l'évaluer la performance en manière de gestion de RSE renvoyant à la notion de PSE.³⁴

Toutes les perspectives proposées à la fin des années 1970 pour définir et élaborer la notion de PSE ne connaîtront pas un égal succès, et l'approche synthétique présent la PSE comme synthèse augmenté des concepts de la RSE sera très largement reprise.

Le glissement sémantique correspondant à l'usage du terme performance pour remplacer celui de responsabilité dans les expériences de la RSE ne peut pas être considéré comme neutre. Il dénote une managérialisation croissante du concept. Bien que la PSE intègre encore en son sein la notion de la RSE, les dimensions plus immédiatement éthiques ou morales rattachés à la notion de responsabilité sont estompées, au moins en apparence.

³³ WARTICK S.L et autre « *The evolution of the corporate social performance model*», academy of management review, 1985.

³⁴ ZENISEK T.J, « *Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature*», Academy of management review, 1979.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

2.1.3.2. Un lien lâche à la notion de performance

Les définitions et les modèles de PSE proposées dans la littérature de « *Business et Society* » pourront surprendre le gestionnaire en raison de leur éloignement de la notion de performance telle que l'appréhende le manager au quotidien ou chercheur dans d'autres disciplines de gestion.

La notion de performance dans son acception la plus simple implique en effet a priori la mesure d'un indicateur à un instant donné et sa réévaluation ultérieure traduisant une amélioration ou une détérioration du résultat de l'organisation par rapport à cet indicateur. Dans cette optique on peut s'attendre à ce que le concept de performance sociétale soit directement traduit sous la forme d'un ensemble d'indicateurs mesurant la capacité de l'entreprise à tenir compte de son environnement sociétal.

La notion théorique de PSE inclut donc beaucoup plus d'éléments que des indicateurs de performance stricto-sensu et s'est élaborée dans le prolongement des réflexions sur la RSE en cherchant à capturer l'interaction entre l'entreprise et l'ensemble de son environnement sociale. Elle n'entretient de ce fait qu'un lien très lâche avec les concepts de performances organisationnelles ou économiques plus classiques.

Il est cependant possible de positionner globalement les modèles de PSE au sein des typologies de modes de performance organisationnelle.

Enfin une fois le label de performance intégré dans la littérature, le concept sera parfois réinterprété dans un sens plus restrictif en conforme à l'approche classique du concept de performance.

2.1.3.3. Définition de la PSE

La notion de PSE a plusieurs définitions et chaque auteur a une vision spécifique pour la PSE.

Selon CAROLL la PSE fait l'objet de l'interaction entre : différentes catégories de responsabilité sociale RSE, des problèmes pour lesquels s'exercent de RS (problèmes sociétaux), et des philosophies de réponse à ces problèmes (processus de sensibilité sociétale).

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Nous trouvons aussi l'auteur SETHI qui a défini la PSE comme : « *la PSE est la capacité à réduire l'écart de légitimité résultant du décalage entre les attentes sociétales et leur performance, elle articule donc les réponses possibles qui se décomposent en obligations, en responsabilité sociale et en sensibilité sociétale avec les caractéristiques de l'environnement qui dépendent du cycle de vie des problèmes sociétaux* ». ³⁵

Et pour ZENISECK « *la performance en matière de RSE sera fonction du degré de congruence entre d'une part les attentes et demandes sociétales et d'autre part les aspects idéologiques (attitudes des managers) et opérationnels (comportements organisationnels réifiés) de l'éthique managériale* ».

Et d'après SWANSON « *la PSE peut être définie comme la capacité de l'organisation à intégrer et tenir compte des valeurs dans ses processus de prise de décisions et à intégrer de ce fait responsabilité sociétale dans l'organisation* ». ³⁶

2.1.4. La performance environnementale et la responsabilité sociale

La plupart des démarches de RSE, notamment en matière environnementale et sociale, visent à réduire des externalités négatives (par exemple lutter contre la pollution) ou générer des externalités positives et fournir des biens publics (par exemple améliorer les conditions de travail ou financer des hôpitaux). Trois arguments économiques incitant les entreprises à offrir ce type de biens publics ou corriger ces externalités sont présentées à savoir éviter une réglementation future contraignante, répondre aux pressions externes de la société civile, ou s'acquitter d'un devoir moral ou altruiste.

Devant la loi et l'opinion la responsabilité des entreprises en matière environnementale va croissante. Face à ces impératifs d'image ou de respect de la réglementation, les audits environnementaux permettent d'analyser les impacts de sites industriels ou tertiaires. Obligatoires lors d'une acquisition ils peuvent également relever d'une démarche volontaire, sanctionnée par ISO 14 001, qui reconnaît aux yeux de tous, la mise en place d'un système de management environnemental.

³⁵ SETHI S.P « *Dimensions of corporate social performance an analytical framework*», California management review, 1975.

³⁶ SWANSON D.L, « *Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model* », the academy of management review, 1995.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

L'exigence des marchés face à cette norme internationale devient de plus en plus pressente, mais elle induit cependant des coûts, tant au niveau de l'audit lui-même que des investissements réalisés avant et après. Qui plus est, la certification ISO 14 001 reste cantonnée à la vérification du respect des réglementations au niveau des sites, en ne tenant pas compte des impacts environnementaux des produits et de leur cycle de vie. Dès lors, pour une étude complète des enjeux environnementaux d'une entreprise, mieux vaut se tourner vers une agence de notation extra financière, à même de conduire une analyse globale dans une perspective de moyen-long terme.

2.1.5. La performance stratégiques et la RSE

Intégrer la RSE dans sa stratégie fait partie des tâches les plus difficiles à accomplir par l'entreprise. Très peu d'entreprises seraient capables d'intégrer la RSE dans leur stratégie. En fait, il existe quatre types de stratégies d'entreprises qui peuvent également représenter les étapes consécutives de l'application de la RSE dans l'histoire de l'entreprise :

- le déni de la RSE et la défense contre ceux qui l'encouragent, à la manière du courant de FRIEDMAN. N'oublions pas cependant que FRIEDMAN lui-même a insisté sur la nécessité de respecter la loi et les valeurs de la société et, malgré que ces dernières aient beaucoup changé au fil du temps, elles semblent être désormais très proches de celles réclamées actuellement pour la RSE ;
- les donations : l'entreprise donne de l'argent à différents projets indépendamment de ses affaires et sans relation directe avec son travail ; ce type d'action assimilé à la RSE par l'entreprise serait plutôt un coût ;
- la réaction à des pressions extérieures en vue de réduire les risques sociaux et environnementaux qui menacent l'entreprise et son développement. Afin de préserver ses intérêts, l'entreprise se soucie d'actions RSE et soutient certains projets sans que ceux-ci fassent réellement partie de ses propres activités. Cela pourrait nous faire penser au courant de « *Corporate Social Responsiveness* » et plus particulièrement au modèle de VOTAW et SETHI (1973)³⁷.

³⁷ Pour VOTAW et SETHI, l'organisation s'adapte au fur et à mesure de l'apparition des pressions sociales et de leur institutionnalisation. Il s'agit d'un phénomène incrémental et non pas imposé par une stratégie (modèle hiérarchique).

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

- l'attitude proactive: l'entreprise entreprend des pratiques qui correspondent aux principes sociaux et environnementaux et entrent en interdépendance avec eux. Il s'agit d'une réelle intégration des valeurs sociales dans les actions de l'entreprise qui vont de pair avec sa stratégie. La RSE devient ainsi une source d'avantage compétitif pour l'entreprise qui « impressionnerait » alors le consommateur par ses actions allant au-delà de ses attentes. De cette façon, l'entreprise améliore son environnement compétitif, tout en investissant dans ses capacités. Autrement dit, l'activité de l'entreprise concorde avec les valeurs de la société et celles de ses parties prenantes. Ce serait la stratégie idéale pour faire œuvrer la RSE.

L'entreprise devrait se comparer à la Terre telle que représentée par le système astrologique de Copernic ; elle ne doit pas se comporter comme si elle était le centre du monde mais plutôt agir en fonction des autres, à savoir la société et les autres parties prenantes, et se mettre même à leur service. Quand les actions menées dans le cadre de la RSE ne concordent pas avec la stratégie de l'entreprise, elles ne peuvent donc perdurer et lui restent externes, étant uniquement commandées par l'urgence et répondant aux revendicateurs sous l'effet de leur pouvoir, sans aucun lien de fond avec l'activité de l'entreprise. L'entreprise qui veut devenir RS, doit intégrer les actions sociales qu'elle entreprend dans sa stratégie et faire preuve d'une différenciation par rapport aux autres.³⁸

Pour finir, il est vrai que l'entreprise supporte un coût supplémentaire en adoptant une stratégie RSE, mais en contrepartie, elle préviendrait des risques importants aussi bien en interne qu'en externe et qui auraient sur elle de graves répercussions directes ou indirectes.

Selon MCELANEY K en 2009 « *la RSE stratégique est une stratégie d'entreprise comme une autre qui doit impérativement être en lien avec les compétences de l'entreprise et intégrée aux objectifs stratégiques afin de générer de la valeur à la fois pour le business et la société. De plus, elle doit se retrouver dans le quotidien de l'entreprise et faire partie intégrante de la culture* ». ³⁹

³⁸ HESS D et autre « *The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives* », California management review, 2002.

³⁹ MCELANEY K, « *A strategic approach to corporate social responsibility* », 2009.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Par ailleurs, l'évaluation de la RSE engendre une base de renseignements que l'entreprise peut utiliser pour élaborer une stratégie en la matière. Cette dernière constitue une feuille de route grâce à laquelle l'entreprise peut progresser relativement aux questions de RSE. Elle fixe l'orientation et la portée à long terme, ce qui permet à la compagnie de réussir en utilisant ses ressources dans le milieu qui lui est propre, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des parties prenantes. Une bonne stratégie de RSE comporte les points suivants :

- La voie que l'entreprise veut emprunter pour ses activités de RSE ;
- Une approche de base pour aller de l'avant ;
- Des secteurs prioritaires spécifiques ;
- Et les prochaines étapes immédiates.

Les entreprises peuvent se trouver à des stades différents de sensibilisation à la RSE et d'intervention dans ce domaine, ce qui dictera le contenu de la stratégie. Certaines décideront peut-être de ne faire que le « minimum nécessaire », alors que d'autres voudront faire des incursions stratégiques dans des secteurs précis.

La question de la mesure de la performance et de stratégie RSE

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. En gestion, la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, son élargissement à la RSE fait qu'elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu et sur la démarche qui a permis de l'atteindre. la performance pourrait être l'amélioration du chiffre d'affaires ou de la part de marché (performance commerciale)- la performance est la maîtrise des coûts de production- Aussi l'atteinte des objectifs financiers (résultats net par exemple)- la performance est aussi amélioration du climat social, inexistance des conflits, prise en compte des attentes du personnel et l'amélioration du dialogue social.

Le discours de la performance globale, contribue au processus d'institutionnalisation du développement durable au sein des entreprises mais la dissociation des mesures de performances est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Par ailleurs, la mesure des performances RSE porte sur l'évaluation de la stratégie. Il s'agit d'évaluer la qualité de gestion mais également l'impact général positif ou négatif sur les objectifs d'entreprise. C'est souvent là que le bât blesse. Cette difficulté peut freiner les initiatives des entreprises en matière de RSE. Tant que l'efficacité des politiques RSE ne sera pas prouvée par des 'chiffres', des mesures, le doute persistera toujours quant à son utilité dans les esprits des dirigeants. D'autre part, la mesure des performances RSE concerne l'évaluation de la performance sociale et environnementale. En bref, la mesure des performances porte sur l'évaluation des impacts de la stratégie RSE sur des considérations qualitatives et quantitatives à la fois sur la société et l'entreprise. Ce genre d'information est intéressant non seulement pour les dirigeants d'entreprise mais également pour les parties prenantes externes comme les investisseurs, les consommateurs/clients ou encore les ONG. La mesure pousse à la transparence pour autant que ces informations soient communiquées.

Il convient de préciser que dans ce travail, l'accent est mis sur la mesure d'efficacité des actions RSE par rapport aux objectifs RSE et la mesure des performances de la stratégie RSE sur les performances économiques de l'entreprise.

2.2. La relation et la synergie entre les différents types de la performance

2.2.1. Définitions de concept de synergie

Le concept de synergie a revêtu au cours des années, des fluctuations d'attention qui vont de l'enthousiasme à la désillusion PORTER 1986 et qui s'expliquent, selon GINTRAC 1990, par le flou qui entoure le concept et spécifiquement l'imprécision dans la mesure des effets. En effet derrière le terme générique de synergie se cachent diverses formes.

Le concept de synergie est controversé quant :

- A l'importance à lui accorder ;
- A l'importance des effets synergiques ;
- Au nombre de liens à exploiter ;
- Et à la mise en œuvre de la synergie.

Toutes ces définitions de la synergie font référence explicitement ou implicitement à l'existence de liens entre activités. Nous retiendrons quatre idées majeures ou quatre contenus qui semblent être donnés au concept de synergie :

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

- Existence de liens qui procurent un rapport ou un rendement supérieur - auteur-clé, (ANSOFF 1965) ;
- Existence de liens qui se traduisent par des partages de ressources, de fonctions, de compétences, (RUMELT 1974) ;
- Existence de liens qui renforcent l'avantage concurrentiel par la création de valeur (pour l'actionnaire notamment), (PORTER 1986) ;
- Et l'existence d'une synergie « *cognitive* ».

La nature des liens entre activités dépasse les dimensions de marchés, produits, technologie, pour concerner une dimension de management, de direction et conduite d'activités, (PRAHALAD et BETTIS 1986).

2.2.2. L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance

La performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. Elle est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence.

En fait, chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse. Globalement, la recherche distingue quatre grandes dimensions qui s'entrecroisent suivant les entreprises et les praticiens : sociale, économique, politique et systémique.

L'approche sociale privilégie la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée. L'approche économique, s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions. L'approche politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci. Il n'est pas rare que des dirigeants estiment une entreprise performante quand des représentants du personnel y voient du recul social. Enfin, l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité.

La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action, il s'agit d'en évaluer leur pertinence. Certains indicateurs vont se focaliser sur la satisfaction client et l'impact des

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents (parts de marché, etc.).

Nous pouvons aussi trouver des indicateurs qui évaluent la performance par rapport au transfert de connaissances ou à l'impact de la marque sur les consommateurs. Aux USA, une étude récente a mis en avant trois grands types de systèmes de management de la performance des grandes entreprises de distribution américaine. L'un est plutôt centré sur les coûts, l'autre est plutôt basé sur les revenus, et le troisième sur les risques. Le système choisi va influencer la stratégie. En fait, plutôt que de chercher à mesurer, on cherche d'abord à expliquer la performance pour pouvoir la modéliser et en tirer les bénéfices, à travers le benchmarking par exemple.

En fait, historiquement, on assiste à un glissement du concept dans la littérature spécialisée ; passant de la notion de performance (forcément axée sur une approche plutôt rationnelle, avec des indicateurs précis mais limités) à celle de « *performance measurement* » (MP), dans laquelle on va plus chercher à affiner la mesure. L'évolution actuelle est constituée par une approche globale et multidimensionnelle ; le système global de management de la performance (SMP).

Dans cette dernière approche, la performance intègre la stratégie pour acquérir aux yeux des managers une véritable cohérence et donner du sens aux acteurs de l'entreprise. L'adoption des ERP (entreprise ressource planning) a permis de mieux tirer profit de l'information et de l'intégrer à tous les niveaux. Les experts en management y voient la recherche d'une certaine stabilité et unicité du système dans un modèle global, qui pourrait être complexe mais intégrer plusieurs dimensions.

Ce qui est intéressant c'est l'accessibilité à l'information et la possibilité de multiplier les analyses dans différents domaines (satisfaction clientèle, produits, gestion, modes de management, etc.), même si on peut reprocher la relative complexité des indicateurs pour les salariés et le décalage existant entre causes et effets mesurables. Le contexte de l'évaluation est toujours décalé de celui de l'action ce qui conduit les dirigeants à adopter des systèmes d'évaluation anticipée. On peut également se demander sur quoi repose réellement la création de valeur pour mieux expliquer cette approche multidimensionnelle.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

2.2.3. Les relations entre les différents niveaux de performance

Quand on parle de la performance il ya des types et des catégories et on trouve de six catégories de la performance. Les catégories de la performance sont : performance technique, performance relationnel, performance d'innovation, performance expérientielle (image et réputation), performance civique et écologique et performance marchand.

Les six catégories de performance ainsi envisagées ne sont pas exclusives bien au contraire. Elles entretiennent ou peuvent entretenir des liens entre elles, qui peuvent être à la fois positifs ou négatifs. Autrement dit, on peut parfois parler de complémentarité et de renforcement, parfois d'opposition.

Une amélioration de la performance technique induit généralement une amélioration de la performance marchande. Cependant, l'effet inverse est également possible et cette amélioration de la performance technique peut, dans certaines conditions, contribuer à une diminution de la performance marchande (effet volume). Une amélioration de la performance relationnelle (augmentation du taux de fidélisation des clients) peut quant à elle exercer une influence positive sur la performance marchande. On peut également penser qu'une bonne performance relationnelle est susceptible d'avoir un impact très positif sur la performance innovation. L'interface client et sa bonne gouvernance est souvent source de nombreuses innovations à la fois incrémentales et radicales.

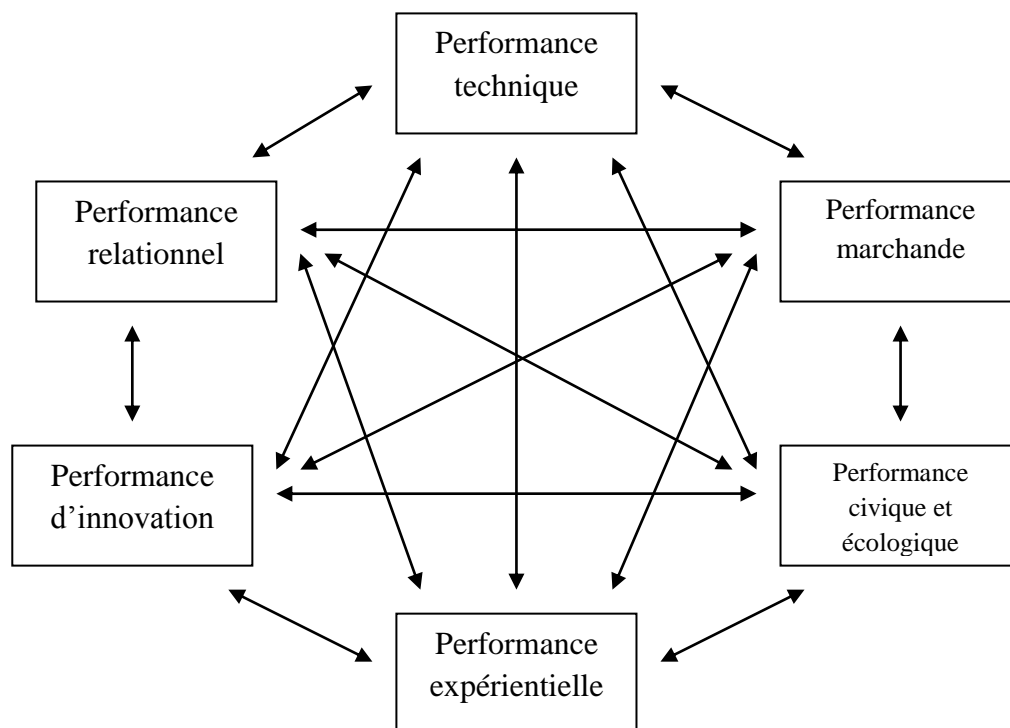
La performance civique et écologique peut quant à elle se trouver en contradiction avec la performance technique (productivité) et financière. Ainsi par exemple de bonnes conditions d'emploi ou tout simplement la stabilité de l'emploi peuvent conduire à une réduction de la flexibilité ou de l'agilité par rapport aux fluctuations d'activité et des ventes inhérentes au secteur. A l'inverse, on peut également considérer (en vertu de la logique du don contre don appliquée au marché du travail) qu'un personnel stable peut se caractériser par une motivation et une efficacité supérieure, contribuant ainsi à renforcer les performances techniques et financières.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

La logique expérientielle, elle aussi peut aller dans le sens d'un renforcement de la performance innovation. En effet, dans la mesure où les magasins d'expérience sont aussi souvent des magasins pédagogiques, ils contribuent à améliorer les compétences du client et à accroître sa propension à devenir partenaire de l'innovation. Cependant, la performance expérientielle et peut également avoir des effets négatifs (tout au moins à court terme) sur la performance financière. En effet, le besoin de changement ressenti par les consommateurs ... pose un problème aux managers de la distribution quant à l'horizon de temps à prendre en compte dans les démarches d'investissement. Autrement dit, la durée de vie des concepts d'enseignes se réduit et certaines formules peuvent devenir caduques rapidement. A l'inverse, ces évolutions devraient inciter les concepteurs à réfléchir à la généralisation de la modularité des concepts et structures.

Dans certaines situations, les performances industrielles et techniques et les performances écologiques peuvent être corrélées positivement.

Schéma N° 08 : les différents niveaux de performance et leurs multiples interrelations.



Source : GALLOUJ C et autre dans son article « *Réflexions sur les multiples dimensions de la performance dans le commerce et la distribution* », site: <http://www.Camal@Gallouj.com> , P14, consulté le 17/11/2019.

Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise

Conclusion

En résumé, ce chapitre nous a mené à souligner la complexité du concept de la performance, c'est un mot-valise qui détient plusieurs sens et un mot ambiguë par ce a plusieurs définitions et de comprendre l'ensemble des aspects de la performance de l'entreprise. Après avoir cerné la notion de performance, le suivi et l'évaluation sont nécessaires car le nouveau ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire «plus» et avec «moins ».

Ensuite, Nous avons aussi cite les différents types de la performance, qui a plusieurs types et plusieurs sorts et chaque entreprise intègre un ou plusieurs types de la performance pour atteindre ces objectifs.

Après avoir présenté les définitions et les différents types de la performance, nous avons essayé de relier la performance et la RSE et nous avons présenté quelques types de performance et vision de la RSE. Enfin nous avons présenté la notion de la synergie et la relations entre les catégories de ces performances.

Et pour mieux comprendre l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise, nous allons essayer d'étudier la performance et la RSE dans le chapitre suivant à travers un cas pratique réalisé au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Chapitre 3 :

**L'impacte des pratiques de la
RSE sur la performance de l'EI**

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Introduction

Pour mieux enrichir et illustrer la partie théorique et aussi pour avoir des réponses aux questions posées dans la problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de *l'entreprise ELECTRO-INDUSRRIES (ex-ENEL) AZAZGA*.

L'objectif de ce troisième chapitre c'est l'évaluation des pratiques de la RSE sur la performance de l'ELECTRO-INDUSTRIES et pour cette optique, ce chapitre est structuré en deux sections, la première intitulé la présentation de l'entreprise d'accueil ELECTRO-INDUSRRIES et le deuxième chapitre intitulé les pratique de la RSE sur la performance de l'EI.

Section 1. La présentation de l'entreprise d'accueil

Cette section portera essentiellement sur la présentation de l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre stage pratique. Cette présentation nous permettra d'avoir une idée sur l'histoire de son activité, ses objectifs, sa clientèle.

1.1. Généralités sur l'ELECTRO-INDUSTRIES

ELECTRO-INDUSTRIE est une société par action (SPA) d'une part et une entreprise publique économique (EPE) avec un capital de 4.753.000.00 DA. Elle spécialisé dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distributions et les moteurs électroniques monophasés et triphasé.

1.2. Historique de l'ELECTRO-INDUSTRIES

Electro-industries trouvent ses origines dans la restriction de l'entreprise électrotechnique de SONELEC (société national d'électronique), qui a été l'une des plus importantes entreprises du pays, qui possède plusieurs unités de production réparties à travers le territoire national. L'entreprise a été créée en 1969, celle-ci a existé jusqu'à la restructuration des secteurs industries en plusieurs entreprises juridiquement indépendantes composées d'unités commerciales et de production en 1983.

Ainsi l'EI est l'une de ces entreprises qui a occupé une place dans le secteur industriel. Elle fut créée en 1985, dans le cadre d'un contrat « *produit en main* » avec des

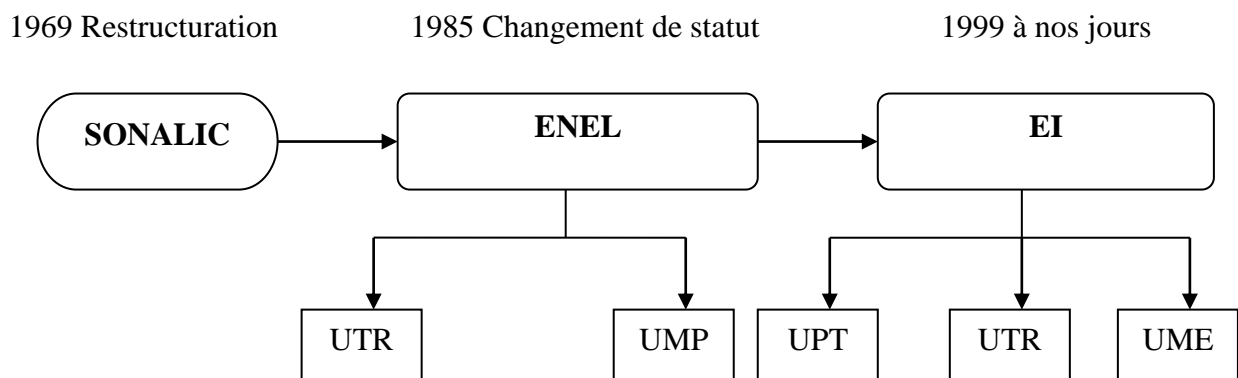
Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

partenaires allemands⁴⁰, en l'occurrence SIEMENS pour le produit, FRITZ WERNER pour l'engineering du projet, TRAFU-UNION pour le produit transformateurs, quant à la construction et l'infrastructure elles sont réalisées par des entreprises algériennes : ECOTEC, COSIDAR et BATIETALE.

L'entreprise ENEL a deux principales unités de productions. La première unité « *transformation* » a commencé la production en 1985. La deuxième unité « *moteur/alternateur* » a commencé la production en 1986. Ces produits sont fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992.

Puis en 1999, l'ENEL a connu une autre restructuration, à l'issue de cette dernière elle a changé de statut pour devenir une entreprise autonome Electro-Industries, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs, moteurs électriques et groupes électrogènes (activité insignifiante).

Schéma N° 09: Evolution d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : Réalisé par nous même à partir des documents interne de l'entreprise (année 2019).

1.3. Caractéristique générale d'EI

ELECTRO-INDUSTRIES est une entreprise publique économiques (EPE), qui a un statut de société par action (SPA), avec un capitale sociale de quatre milliards sept cent cinquante trois millions de dinars (4 753 000 000 DA) détenus totalement par le GROUPE ELEC EL DJAZAIR à Cherraga (société mère) pour le compte de l'état.

⁴⁰ Site d'ELECTRO-INDUSTRIE : <http://www.electro-industrie.com>, consulté le 23/12/2019.

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Cette entreprise a été créée dans le cadre du « *projet de l'industrie-industrialisant* » dont l'objectif est de réduire la dépendance extérieure. Elle est située dans la zone industrielle de la commune d'Azazga, à 5 km de la ville d'Azazga et à plus de 30 km de chef lieu de la wilaya de Tizi-ouzou, sur la bordure de la route nationale reliant les villes de Tizi-ouzou et d'Azazga, elle occupe une superficie totale de 35 hectares dans l'accès unique est la route nationale N°12.

1.3.1. L'activité de l'EI

Electro-Industrie a comme activité principale « la conception, la fabrication et la commercialisation des produits électrotechniques », elle a comme activité principale la production des moteurs électriques et des transformateurs, et comme activité secondaire les prestations techniques.

L'entreprise Electro-Industrie est divisée en trois unités de production : unité de fabrication des moteurs électroniques, unité de fabrication des transformateurs et l'unité prestations techniques.

- **Unité de fabrication des transformateurs (UTR)**

Cette unité est spécialisée dans la production des transformateurs. C'est le cœur du métier de l'entreprise, avec une capacité de production de 5000 transformateurs par an, elle réalise 90 % de chiffre d'affaire totale et répond à 70 % de la demande de marché.

La gamme de production des transformateurs est très diversifiée, elle est classée par la puissance, de la plus petite puissance jusqu'à la plus grande puissance (de 50 MVA à 2000 MVA) en tout il y a une trentaine (30) de types existants. Et le coût varie d'un transformateur à un autre c'est selon la taille.

- **Unité de fabrication des moteurs, alternateurs et montage des groupes électrogènes (UME)**

Elle se positionne en seconde place dans l'entreprise. Elle est spécialisée dans la fabrication des moteurs électriques comme activité principale, ajoutant deux activités secondaires, fabrication des alternateurs et des groupes électrogènes. La gamme de production des moteurs est plus large par rapport aux transformateurs, la gamme varie de (0.18 KW à 400 KW) elle s'étend jusqu'à une centaine (100) de produits, sa capacité de production est de

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

40000 moteurs, 2000 alternateurs par an et un montage de 400 groupes d'électrogènes. Le produit moteur couvre 50 % des parts de marché et 10 % du chiffre d'affaires totale.

Elle se positionne en seconde place, car les moteurs ont une taille plus petite que les transformateurs, d'où 40000 moteurs correspondent à 5000 transformateurs.

- Unité de prestation technique (UPT)

Pour maintenir ses équipements et installations l'entreprise dispose de sa propre unité de prestation technique pour les deux unités de production (UTR et UME), ainsi pour la clientèle (service après vente).

1.3.2. Evolution des ventes (2013-2018) d'Electro-Industrie

L'entreprise Electro-Industrie à une capacité de production de 5000 (unité par an) transformateurs et de 60 000 moteurs (unité par an). Cependant 70 % du montant totale de chiffre d'affaire représente les transformateurs, 20% pour les moteurs et de 10 % pour prestations techniques.

Tableau N° 03 : Ventes en physiques et chiffre d'affaire de l'EI (2013-2018)

	Produits				Chiffre d'affaires
	Moteurs	Alternateurs	Groupes électrogènes	transformateurs	
2013	9485	1	10	4117	3 087 004
2014	10 750	6	3	2206	1 695 824
2015	12 474	2	6	6 294	3 990 608
2016	10 986	2	1	2419	1 831 624
2017	12 826	0	1	2661	1 998 845
2018	20 188	2	2	4996	3 403 482

Source : Réalisé par nous même à partir des documents interne de l'entreprise d'accueil (année 2019).

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

D'après ce tableau qui détermine l'évolution du chiffre d'affaire et les ventes par produits de l'entreprise, nous remarquons que la valeur réalisée sur les transformateurs est supérieure à celle réalisée dans les moteurs et les prestations techniques. Cela est dû principalement aux coûts de production élevés des transformateurs.

1.4. Organisation de l'Electro-Industrie

Présentation des différents centres d'Electro-Industrie

A partir de l'année 2016 l'entreprise Electro-Industrie a connu une nouvelle organisation plus pertinente qu'auparavant. En effet, parmi les avantages de cette réorganisation, nous citons les suivants :

- La création d'une direction « *Achat et approvisionnement* », qui assure la gestion des achats pour tous les ateliers de productions (moteurs et transformateurs). Avant 2016, chaque atelier a un service spécifique achats, ce qui présente une anomalie pour la gestion de la fonction approvisionnement qui est exposée à des conflits d'intérêt, et ce par rapport aux différentes décisions d'approvisionnement prises au niveau de chaque atelier et qui divergent en termes de priorité et de délais. Par conséquent, des manques en termes de coordination et d'harmonie à ne pas exclure dans le système de gestion de l'EI. Cela affecte négativement l'efficacité et l'efficacite de la fonction d'approvisionnement. Mais avec la création de la direction « *Achat et approvisionnement* », l'EI compte adopter une autre démarche d'achat et d'approvisionnement dont l'objectif de porter des corrections en amont de son processus de production et qui aura naturellement des effets positifs sur la création de valeur financière fondée sur la minimisation des coûts et une stabilité organisationnelle ;
- Et la mise en place d'une direction « *marketing* », qui a pour objectifs de faire des publications sur les produits, de faire connaître la qualité, ciblage de la clientèle et étude de marché, etc. Donc, cette direction s'inscrit dans le cadre d'une médiation entre l'entreprise en question et son marché et qui a pour objectif principal le dopage des ventes de produits sur les différents marchés locaux.

La structure de l'Electro-Industrie se divise comme suit :

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

1.4.1. La direction générale

A partir de 2016, la direction générale de l'entreprise comporte six assistants et de six directions (commerciale, ressources humaines, affaires juridiques, achats et approvisionnement, développement, finance et comptabilité) et de trois unités de productions (moteurs, transformateurs et prestations techniques).

1.4.2. Les assistants

Electro-Industrie a six assistants qui sont : secrétariat, sécurité interne, communication d'entreprise, contrôle de gestion, audit interne et qualité et hygiène-environnement.

En effet, l'utilité de ses assistants est de faire transmettre rapidement l'information au supérieure hiérarchique (directeur).

1.4.3. Direction ressources humaines (DRH)

Les ressources humaines de l'EI constituent un facteur de réussite déterminant. L'entreprise est organisée en structure fonctionnelles et opérationnelles en vue de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux fluctuations de l'environnement.

L'effectif de l'EI est de 900 agents (mars 2018). Et se répartit comme suit :

- *Unité transformateurs* : occupe 412 employés vus de l'importante demande sur les transformateurs.
- *Unité moteurs* : avec un effectif de 227 employés.
- *Unité de prestations techniques* : occupe 110 employés.
- *La direction générale* : avec un effectif de 151.

1.4.4. Direction commerce et marketing

A partir de 2016 la direction marketing est attachée à la direction générale elle occupe un poste clé au sein de l'entreprise.

Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (études de marché, le ciblage, le positionnement, le mix marketing, etc.). C'est essayer d'en chercher les opérations développer la vente des moteurs électroniques et transformateurs.

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

1.4.5. Direction achat et approvisionnement

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « achat » en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

Les achats de l'entreprise l'EI sont principalement : le cuivre, la tôle magnétique et l'huile. Ils s'effectuent soit au niveau local (marché Algérien) ou internationale (importation).

1.4.6. Direction juridique

La direction juridique exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance auprès de l'entreprise, et qui a un lien direct avec la direction générale de l'entreprise.

Son objectif est de veiller sur les textes législatifs et réglementaires, et de les coordonner face aux difficultés qui peuvent se répercuter sur l'entreprise.

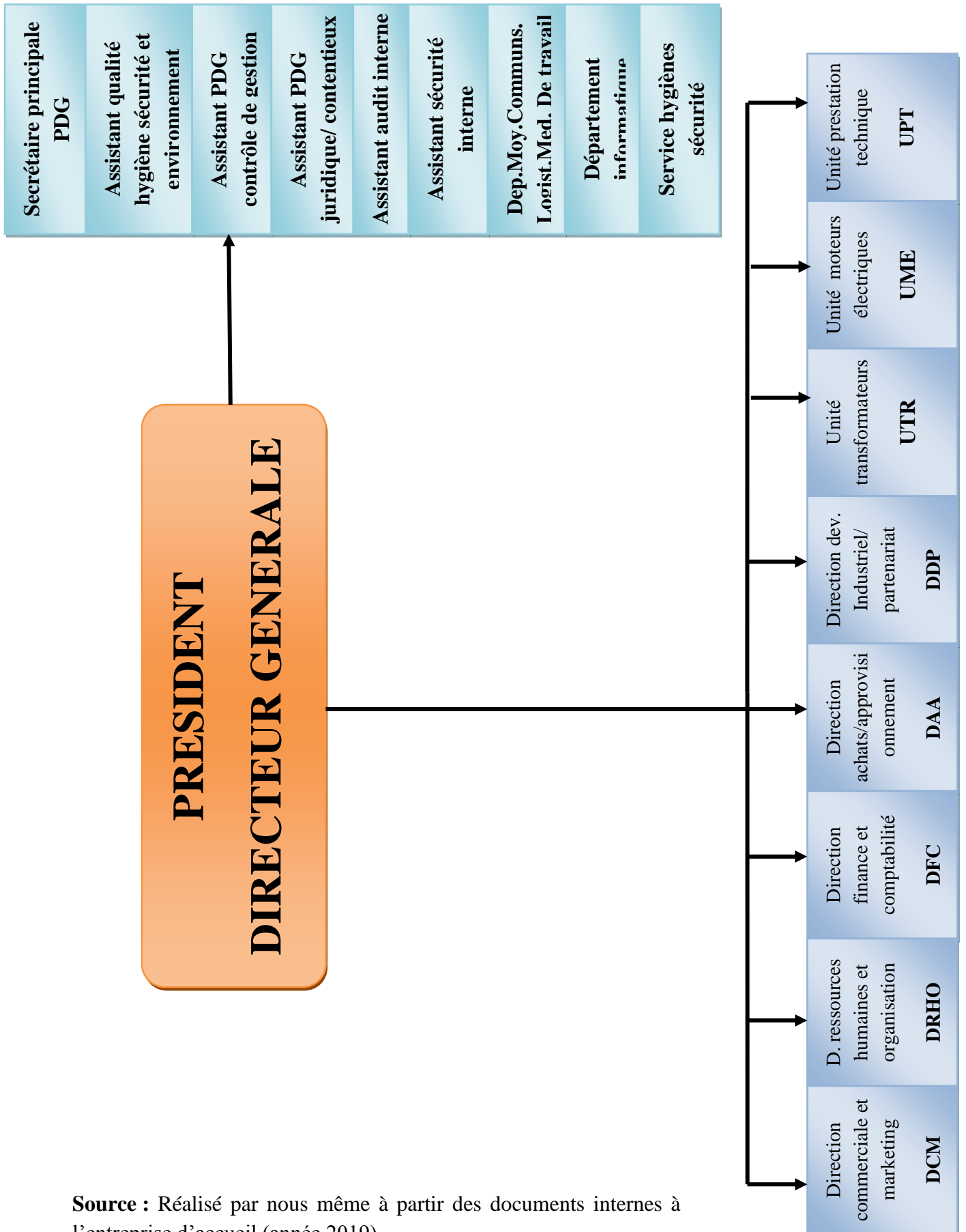
1.4.7. La direction de développement

L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits. En effet l'EI dispose de ses propres laboratoires pour en évoluer les produits.

Ces différents centres de responsabilité sont représentés dans l'organigramme suivant :

Schéma N° 10 : L'organigramme de l'entreprise EI

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

1.5. Le contexte stratégique d'Electro-Industrie

Pour illustrer le contexte stratégique d'EI, il est évident de donner un éclaircissement global sur son environnement. De ce fait, nous avons choisi de distinguer entre son micro environnement et son macro environnement et ce, afin d'identifier les différents acteurs et facteurs qui affectent la prise de décision d'EI.

Définition de l'environnement

C'est l'ensemble des facteurs extérieurs à l'entreprise et qui ont une influence directe ou indirecte sur elle. On distingue généralement deux types. A savoir le macro environnement et le micro environnement.

L'entreprise EI s'exerce dans le micro environnement et le macro environnement comme la majorité des entreprises.

1.5.1. Le micro environnement

Est une partie de l'environnement qui regroupe les facteurs ayant un impact direct sur l'activité de l'entreprise, parmi lesquels, nous pouvons citer : les fournisseurs, les clients, les distributeurs et les intermédiaires, les concurrents et l'état (les cinq forces de M. PORTER).

1.5.1.1. Les clients de l'EI

L'entreprise travaille avec plusieurs catégories de clientèles (SONALGAZ, les revendeurs et les particuliers).

SONALGAZ considère comme le client principal avec 70 % du chiffre d'affaires de l'EI avec ces filiales suivantes :

- CAMEG (entreprise publique de distribution de matériels électriques) ;
- SKMK (entreprise publique de maintenance et de ventes des transformateurs) ;
- KAHRIF (entreprise publique de réalisation de ligne électrique) ;
- Et ETTERKIB (assure une mission de montage et de maintenance des ouvrages et installations industriels).

Ajoutant les entreprises privées POVAL (motopompes), ENMTP (bétonnières), PMA (matériel agricole et outillages), cimenteries, etc., qui représentent à 30 % du chiffre d'affaires de l'EI.

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

1.5.1.2. Les distributeurs et les intermédiaires

Ce sont des entreprises privées, agents agréés revendeurs principalement des entreprises nationales. Comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau N° 04 : principaux distributeurs et intermédiaires de l'EI

Wilaya	Distributeur et intermédiaires
ANNABA	RAHIL
ANNABA	DME
BLIDA	COMEFI
BLIDA	BEN CHARGHALI
ALGER	ABERKANE
BEDJIA	HADDAR

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

1.5.1.3. Les fournisseurs de l'EI

Les principaux fournisseurs locaux de l'EI sont SIDAR, NAFTAL et les divers opérateurs publics et privés. L'entreprise EI travaille aussi avec des fournisseurs étrangers, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N° 05 : les principaux fournisseurs d'EI

Pays d'origine	Les fournisseurs
FRANCE	SOOFILLIS
FRANCE	PROCELIS
PORTUGAL	ASEMETAL
FRANCE	MATELEC

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

1.5.1.4. Les concurrents

Les principaux concurrents nationaux d'EI sont SWEDY sise à AIN-DEFLA et l'entreprise NUCON à SOR-EL-GHOZLANE. L'entreprise a aussi des concurrents étrangers. Comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N° 06 : les principaux concurrents dans le produit transformateur

Pays d'origine	Les Concurrents
SERBIE	MINAL TRAF0
LIBAN	MATELEC
GRECE	SHENEIDER EL VIM
ESPAGNE	ARTECHE
IRLAND	CG POWER
FRANCE	TRANSFIX

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

1.5.1.5. Les services de l'Etat

L'entreprise EI est en relation avec les divers services de l'Etat tels que :

- Les banques : la BEA et la BDL qui contribuent au financement de ses projets ;
- Les assurances : CAAT, SAA pour une assurance tout risque humain et matériel ;
- Les transports : AIR-Algérie ;
- La douane : assure le dédouanement de marchandise et de la matière première dans le cadre de l'importation et l'exportation ;
- Les services des impôts : pour assurer le règlement de ses différents impôts et taxes dus, à payer la recette des impôts tel que la TVA, TAP, IBS IRG-SALAIRE ;
- Et les services sociaux : tels que la CNAS et la CASNOS.

1.5.2. Le macro environnement de l'EI

La macro environnement est l'étude de tous les éléments qui entourent l'entreprise. Il s'agit des variables externes à priori plus éloignée, mais qui peuvent avoir une incidence positive ou négative sur l'entreprise.

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Le macro environnement de l'EI est déterminé par plusieurs facteurs, à savoir les facteurs politiques, les facteurs économiques, les facteurs socioculturels, facteurs technologiques, les facteurs légaux, etc.

1.5.2.1. L'environnement technologique

L'entreprise doit faire face aux développements technologiques, car malgré que les produits de cette entreprise soient réputés de bonne qualité, les nouvelles technologies venues des concurrents étrangers notamment l'Europe et l'Asie, ont fait des moteurs fabriqués par les machines obsolètes.

1.5.2.2. L'environnement économique

Le secteur de l'agriculteur est de plus en plus subventionné par l'Etat, il prend plus d'intérêt particulier dans l'économie algérienne, ce qui accroît la demande pour l'achat des moteurs de cette entreprise.

Au plan national, la signature depuis septembre 2005 de l'accord d'association avec l'union Européenne et la suppression ou l'allégement des droits de douane ont mis Electro-Industries dans un environnement fortement concurrentiel.

Les produits fabriqués par EI sont concurrencés par des produits importés bénéficiant de droits de douane favorables.

En international, l'importance augmentation des prix des matières notamment le cuivre et les huiles diélectriques contribuent à la compression des marges.

1.5.2.3. L'environnement légal

La facilité de la législation en termes d'investissement, ainsi que les divers avantages fiscaux offerts par le service des impôts pour le secteur productifs.

1.4.2.4. L'environnement socioculturel

L'entreprise doit offrir des emplois précaires, favoriser la formation, et fournir une bonne présentation à travers les séminaires, et les expositions au niveau national et international.

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Section 2 : les pratiques de la RSE et leur impacte sur la performance de l'EI

Dans cette section, nous devons présenter quelques pratiques de la RSE appliqué au sein de l'entreprise l'EI. Et parmi ces pratiques : le recrutement, la formation, les normes et la sécurité de travail, l'absentéisme et la gestion des déchets, afin nous devons présenter l'impact de ces pratiques par rapport à la performance de l'entreprise.

2.1. L'apport des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

2.1.1. La pratique de recrutement au sein de l'EI

L'EI en tant que entreprise publique économique, elle a un rôle fondamental dans le développement national, et spécialement, en Kabylie (Tizi-Ouzou). En effet, elle doit être économiquement rentable et socialement/sociétalement responsable. Conformément à cette évidence, elle est sensée d'employer des effectifs compétents tout en leurs garantissant une employabilité qui va leur permettre de s'épanouir et d'avoir une carrière. Il est à noter aussi, que l'EI est un recruteur important dans la mesure où elle a contribué à faire face au chômage dans l'espace régional.

2.1.1.1. L'effectif de l'EI

Afin de réaliser notre étude sur le recrutement nous devons présenter d'abord l'effectif de l'EI de deux années 2016 et 2017.

L'EI en 2016 a un effectif totale de 786 salariés, ces derniers sont réparti selon leurs catégories socioprofessionnelles et selon la nature d'emploi. Ces catégories sont :

- **Les cadres** : ce sont le sommet de l'entreprise (la direction général, le service de finance et comptabilité, contrôle de gestion, marketing, GRH, etc.) ;
- **Les ouvriers de la maîtrise** : ce sont les techniciennes et les informaticiennes, etc. ;
- **Et les ouvriers de l'exécution** : ce sont le centre opérationnel, ils sont liée a la production direct de l'EI, et chaque unité de l'EI a son effectif.

Chaque catégorie constituée a base d'un ensemble de contrats qui déterminent le rattachement institutionnel et les responsabilités à exercer, ces contrats sont les :

- **CDI** : Contrat de travail à Durée Indéterminé ;
- **CDD** : Contrat à Durée déterminée ;

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- Et **CTA** : Contrat de Travail Aidé, (c'est une contrat de travail qui relie les jeunes primo-demandeurs à l'issue d'un contrat DAIP ou directement, ils bénéficient s'une contribution mensuelle de l'état, au salaire de poste).

Dans le tableau et les diagrammes ci-dessous nous avons présenté l'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et la nature de l'emploi afin de l'année 2016 et les mouvements d'effectifs durant l'année 2017.

Tableau N° 07 : Evolution des effectifs par catégorie socio - professionnelle et nature d'emploi.

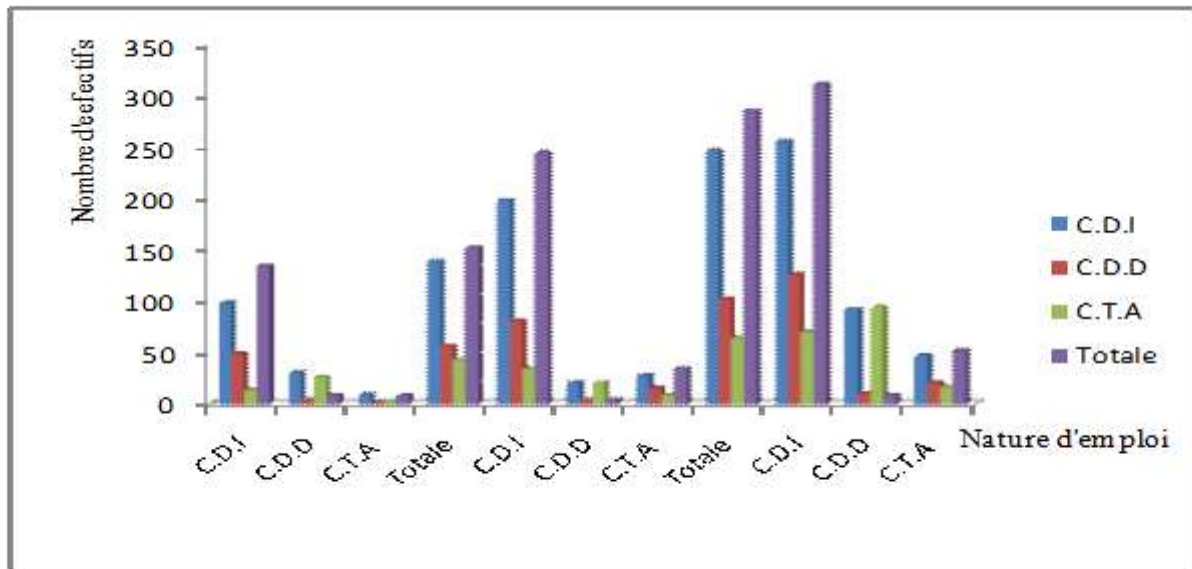
Catégories		Etat des effectifs à fin 2016	Mouvements exercice 2017		Etat des effectifs à fin 2017
			Entrées	Sorties	
Cadres	C.D.I	99	50	14	135
	C.D.D	31	5	27	9
	C.T.A	10	2	3	9
	Totale	140	57	44	153
Maitrise	C.D.I	199	82	35	246
	C.D.D	21	5	21	5
	C.T.A	28	16	9	35
	Totale	248	103	65	286
Exécution	C.D.I	257	127	71	313
	C.D.D	93	11	95	9
	C.T.A	48	21	17	52
	Totale	398	159	183	374
Total	C.D.I	555	259	120	694
	C.D.D	145	21	143	23
	C.T.A	86	39	29	96
	Totale	786	319	292	813

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Pour mettre d'avantage au claire l'évolution de cet effectif, il est essentiel de le représenter selon la nature du contrat dans les diagrammes suivant :

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Diagramme N° 01: Evolution d'effectifs selon la nature de contrat des années 2016-2017

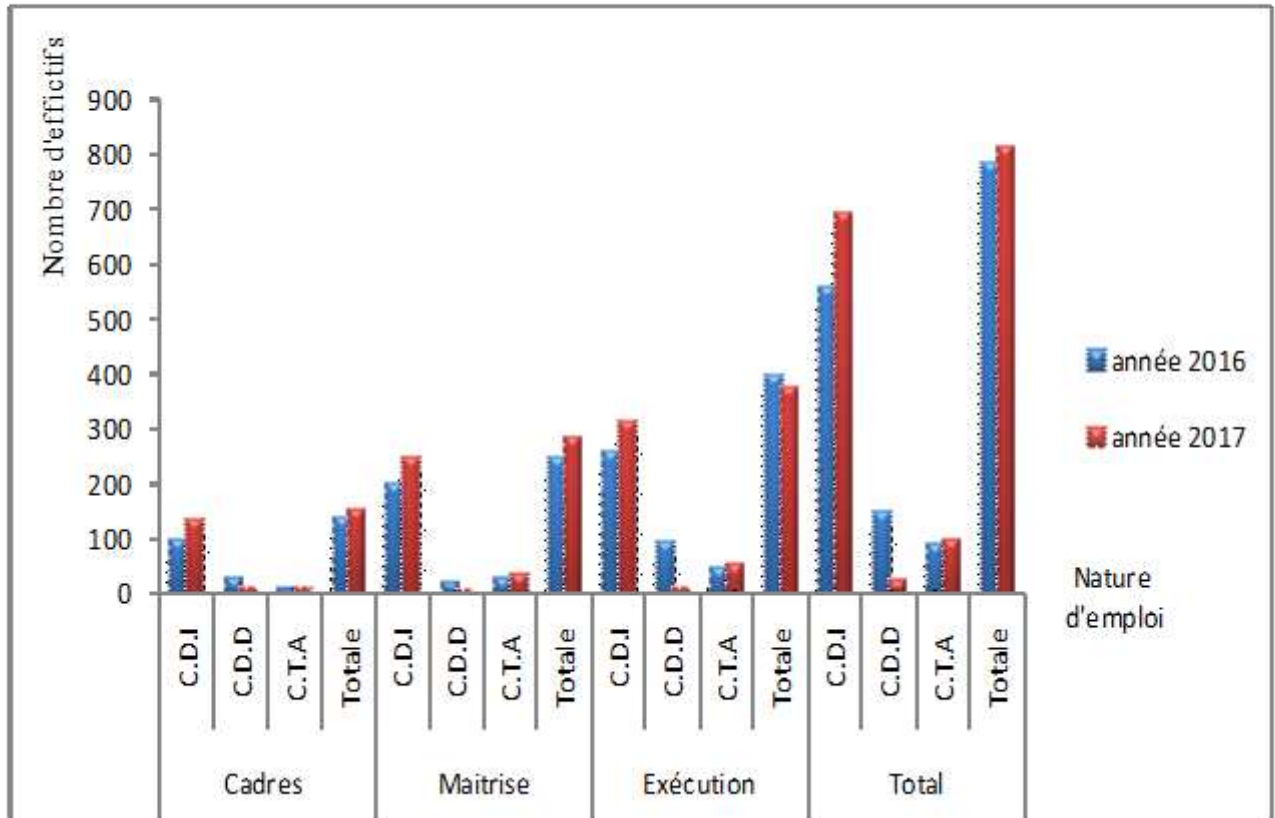


Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Cette ressource humaine telle que représentée par ce diagramme, il est aussi important nous devons la représenter par la nature de catégorie socio-professionnel dans le diagramme suivant :

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Diagramme N° 02 : Evolution de nombre d'effectif des années 2016- et 2017 par nature d'emploi



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Nous constatons qu'il y a une augmentation de nombre d'effectifs pendant la période 2016 au 2017, nous voyons qu'en 2016 il y a 786 salariés quant à l'année 2017 ce nombre augment à 813 salariés, cette augmentation reviens aux mouvements des effectifs en 2017.

Nous pouvons expliquer cette augmentation par rapport à la sortie et l'entrée d'effectifs c'est-à-dire l'entrée c'est le recrutement et la sorties c'est par rapport au départ en retraite, le licenciement et les démissions, etc. Nous regardons, que le total d'effectif entré dans l'année 2017 est en nombre de 319 salariés contre 292 sorties.

Nous pouvons aussi voir que le nombre d'effectifs selon la catégorie sont élevés dans la catégorie exécution, nous devons trouver trois unités à savoir UTR, UME et UPT et ils sont

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

liée directement à la production finale de l'entreprise c'est pour ça on que ce nombre élève dans cette catégorie par rapports aux autres catégories.

Nous pouvons aussi constater que les ouvriers qui sont attachés au contrat de travail à durée indéterminé (CDI) sont l'effectif le plus élevé au sein de l'EI, nous regardons aussi que l'entreprise a fait des recrutements des jeunes salariés selon le contrat de travail aidé (CTA) ce type de contrat intègre les jeunes diplômés.

Dans le deuxième diagramme nous observons que le nombre total d'effectifs de l'année 2017 est augmenté de 3,32 %, il est passé de 786 à 813 ouvriers et ça a cause mouvements d'effectifs dans 2017.

A partir de la, Nous pouvons constater que au sein de l'entreprise EI il y a un fort recrutement dans l'année 2017. Cette augmentation de l'effectif a un rôle essentiel et majeur sur la performance de l'EI.

L'EI est considère le recrutement comme un enjeu stratégique important car le capital humain est essentiel pour la performance de l'entreprise. Cette importance s'expliquer comme :

- Recrutement réussi apporte la stabilité au sein de l'EI, le maintien de l'effectif, l'amélioration du rendement, de la qualité au travail et la diminution de stress ;
- C'est la meilleure adéquation possible entre une personne et un poste ;
- La possibilité de dénicher des collaborateurs de talents et expérimentés ;
- Et enfin le recrutement des jeunes salariés qui portent des nouvelles idées et des nouvelles techniques et aussi l'illimitation de chômage.

L'EI recrute et intègre les femmes mais en trouves généralement ces derniers dans les catégories des cadres et la maîtrise, car elles ne peuvent pas travailler comme les hommes, c'est-à-dire travail par équipes, travail de force, etc.

Nous remarquons que le nombre d'hommes qui travaillent au sein d'EI est supérieure à celui des femmes et cela s'explique par le fait que l'entreprise est industrielle, donc la plus part des hommes travaillent dans l'opérationnel et que les femmes en général travaillent dans l'administration.

Malheureusement, dans les entreprises algériennes certains types d'activités sont loin d'être exercées par les femmes (travail de nuit, travail d'équipe, travail de force, etc.).

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

2.1.1.2. L'ancienneté et la pyramide des âges de l'effectif de l'entreprise EI

- **L'ancienneté** : C'est la période d'emploi qui s'est écoulée depuis la date à laquelle un salarié a été recruté et qu'il a pris effectivement ses premières fonctions dans une entreprise et ce y compris la période d'apprentissage.

Dans les tableaux et les diagrammes ci-dessous nous avons présenté la pyramide de l'ancienneté de l'effectif de l'EI pendant les années 2016 et 2017 :

Tableau N° 08 : Pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31/12/ 2016

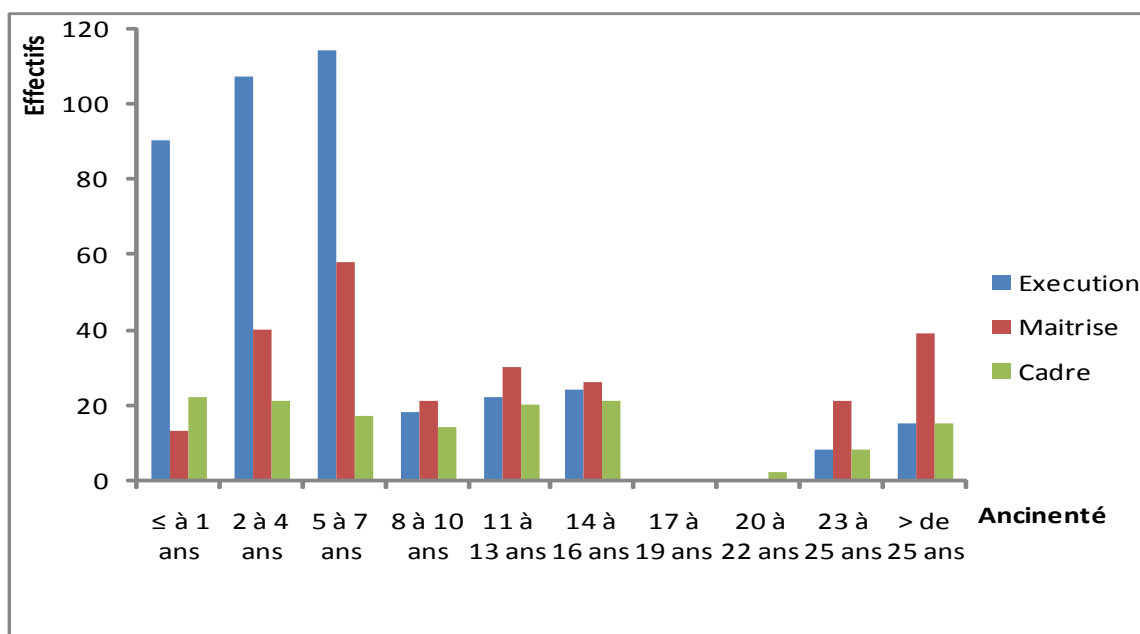
Ancienneté	Effectifs			Total
	Execution	Maitrise	Cadre	
≤ à 1 ans	90	13	22	125
2 à 4 ans	107	40	21	168
5 à 7 ans	114	58	17	189
8 à 10 ans	18	21	14	53
11 à 13 ans	22	30	20	72
14 à 16 ans	24	26	21	71
17 à 19 ans				0
20 à 22 ans	0	0	2	2
23 à 25 ans	8	21	8	37
> de 25 ans	15	39	15	69
Total	398	248	140	786

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Ce tableau de l'ancienneté de l'effectif d'EI est présenté par le diagramme suivant :

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Diagramme N° 03 : Pyramide de l'ancienneté d'EI année 2016



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Tableau N° 09 : Pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31/12/ 2017

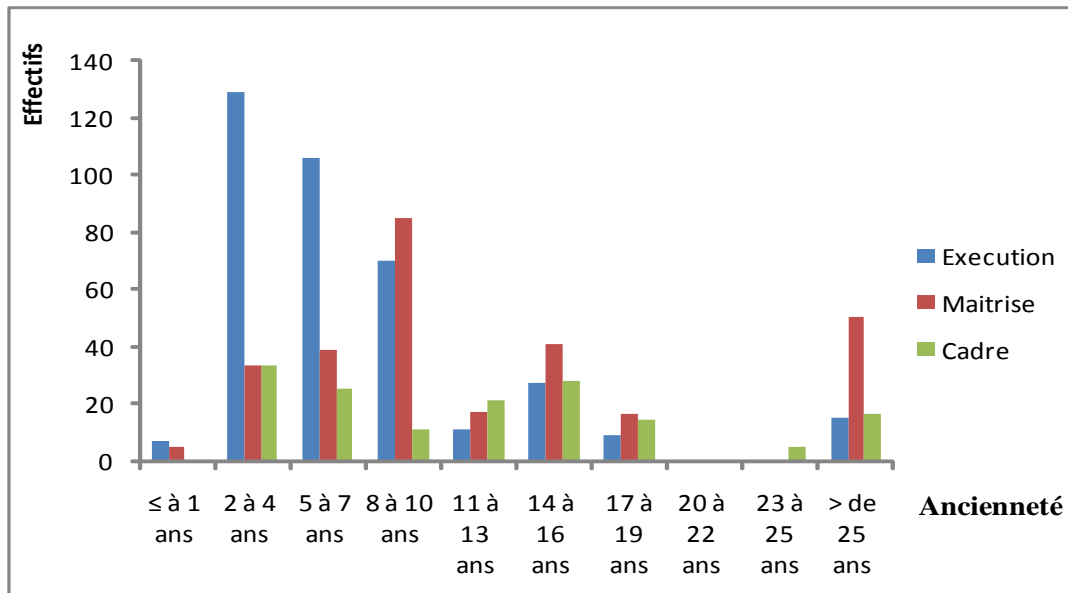
Ancienneté	Effectif			total
	Execution	Maitrise	cadre	
≤ à 1 ans	7	5	0	12
2 à 4 ans	129	33	33	195
5 à 7 ans	106	39	25	170
8 à 10 ans	70	85	11	166
11 à 13 ans	11	17	21	49
14 à 16 ans	27	41	28	96
17 à 19 ans	9	16	14	39
20 à 22 ans	0	0	0	0
23 à 25 ans	0	0	5	5
> de 25 ans	15	50	16	81
Total	374	286	153	813

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Le tableau de l'ancienneté d'effectifs de l'année 2017 est présenté par le diagramme suivant :

Diagramme N° 04 : Pyramide de l'ancienneté d'EI année 2017



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Le tableau de la pyramide de l'ancienneté de l'année 2016, fait ressortir que 24 % de l'effectif ont capitalisé plus de 20 années d'expérience. Alors que, plus de 70 % de l'effectif globale ont moins de 15 années d'expérience dans l'entreprise et ça par rapport au départ massif des retraités, durant 2015 et 2016.

La plus forte concentration de l'effectif se situe dans les tranches de 2 à 4 ans avec une proportion plus élevée au niveau de la catégorie exécution car il y a un fort recrutement des selon les trois types des contrats (CDI, CDD et CTA).

La dernière tranche de plus de 25 ans d'expérience qui représentait 69 travailleurs l'année 2016 est passée à 81 travailleurs durant l'année 2017 car il y a une promotion au sein de l'effectif.

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- la pyramide des âges d'effectif de l'EI durant l'année 2017

C'est la représentation graphique de la population des salariés, à un instant donné, utilisé par les entreprises ayant un effectif assez important, c'est un outil de gestion de ressources humaines.

L'entreprise EI utilise cet outil dans la GRH, le tableau et le diagramme ci-dessous représente la pyramide des âges en 2017

Tableau N° 10 : Pyramide des âges de l'effectif EI par CSP année 2017

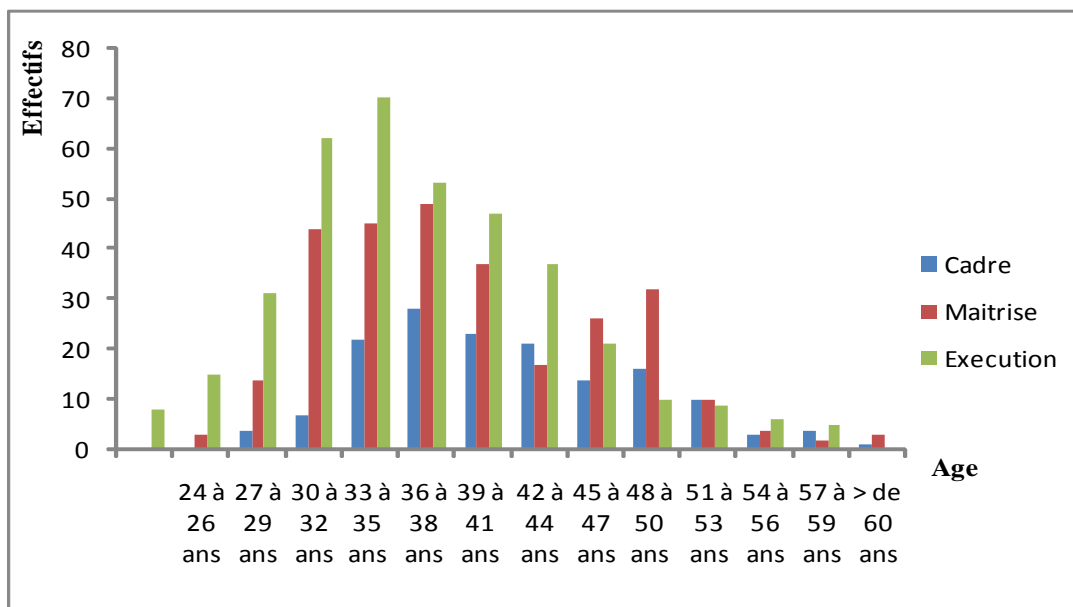
AGES	EFFECTIFS			TOTAL
	Cadre	Maitrise	Execution	
< de 24 ans	0	0	8	8
24 à 26 ans	0	3	15	18
27 à 29 ans	4	14	31	49
30 à 32 ans	7	44	62	113
33 à 35 ans	22	45	70	137
36 à 38 ans	28	49	53	130
39 à 41 ans	23	37	47	107
42 à 44 ans	21	17	37	75
45 à 47 ans	14	26	21	61
48 à 50 ans	16	32	10	58
51 à 53 ans	10	10	9	29
54 à 56 ans	3	4	6	13
57 à 59 ans	4	2	5	11
> de 60 ans	1	3	0	4
TOTAL	153	286	374	813

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Le tableau est présenté par le diagramme suivant :

Diagramme N° 05 : Pyramide des âges en 2017



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Nous regardons dans le graphe que l'effectif le plus important c'est entre 33 à 35 ans car l'effectif d'EI c'est un effectif jeune.

Nous observons aussi que plus de 92 % d'effectif d'EI est moins de 50 ans est ça revient toujours au départ à la retraite. A travers ces considérations, l'EI est socialement responsable, le fait qu'elle recrute et investie en capitale humaine, elle bénéficie de toutes ces expériences qui sont au service de la performance.

2.1.2. La pratique de formation au sein de l'EI

La formation c'est l'ensemble des actions, des moyens, des méthodes et de supports planifié à l'aide desquelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les salariés de l'entreprise EI ont la chance d'accéder aux actions de formation et autres avantages sociaux. Et cette formation est faite par rapport au besoin de l'entreprise, et même elle a un budget spécifique.

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

D'ailleurs, l'EI considère la formation comme un puissant levier de développement des compétences des collaborateurs, et par la même un excellent moyen d'amélioration de la performance. Les contributions de la formation sur la performance de l'EI c'est l'amélioration des compétences en fonction des objectifs de l'entreprise, renforcement de l'apprentissage grâce à des formations individuelles, etc.

L'EI aussi fait des formations individuelles pour plus de performance, l'entreprise adapter leur processus d'apprentissage aux besoins spécifiques des employés plutôt que proposer une formation unique à l'ensemble des collaborateurs, et pour faire une meilleure formation il faut faire l'évaluation de cette formation. Cette formation présente de nombreux bénéfices pour l'entreprise :

- Amélioration de la motivation des apprenants dans leur volonté d'apprendre et de s'entraîner ;
- Création de synergies entre les performances individuelles et celles de l'entreprise ;
- Réduction de la résistance au changement ;
- Développer les compétences managériales ;
- Préparer la relève pour les postes clés ;
- Former des spécialistes dans les métiers de base;
- Impulser la culture HSE et développer les compétences dans la sécurité industrielle ;
- Et professionnaliser les cadres dans les métiers ressources humaines, finances, juridique, audit, contrôle de gestion, etc.

De ce fait, EI, consolide sa performance à travers ces pratiques de formations qui sont intégrées dans la RSE.

2.1.3. Les normes au sien de l'EI et leur impact sur la performance

L'EI opte pour la certification et le système de management de qualité, il a la certification de l'ISO 9001 version 2015. L'ISO 9001 une certification qui un acte fort qui engage l'entreprise pour révéler la qualité de savoir-faire et les compétences et pour instauré la culture client et favorise l'innovation. Cette norme aide à rechercher la productivité et la

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

performance de l'entreprise afin de vous développer, de gagner des parts de marché et de réaliser des économies de fonctionnement.

La performance selon l'ISO 9001 en EI est la façon de caractériser la performance dans le cadre d'un système de management de la qualité dans le cadre de ce référentiel de certification. La performance se doit être mise en œuvre au sien de système de management de qualité de l'EI avec :

- De la surveillance ou de la mesure ;
- Une analyse ou une évaluation ;
- Des audits internes ;
- Et une revue de direction.

Les méthodes de mesure et de surveillance restent à description de l'entreprise. De même, pour les fréquences de suivi, les résultats attendus, l'analyse et l'évaluation de ces résultats.

Ainsi, la performance se décline au travers de la surveillance et la mesure par un ensemble de données :

- Le niveau de la satisfaction de client ;
- La conformité de produit ;
- L'efficacité de système de management de la qualité ;
- La planification et l'efficacité de sa mise en œuvre ;
- L'efficacité des actions mises en œuvre pour les risques et opportunités ;
- Les mesures concernant les prestations externes ;
- Et les résultats des audits internes.

Nous pouvons aussi retenir qu' travers la mise en œuvre de l'ISO 9001 de l'entreprise EI c'est par rapport la qualité constitue un facteur qui assure la performance de l'EI. L'EI vise par l'exploitation de cette norme :

- La performance par la satisfaction des clients ;
- La performance par la mobilisation et l'implication de personnel ;
- La performance par le renforcement des relations avec les fournisseurs ;
- La performance par la maitrise des coûts ;

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- La performance par l'optimisation des processus ;
- La performance par amélioration continue ;
- Et la performance par les mutations technologique.

L'EI est aussi entrain de négocier avec l'organisation international de normalisation (ISO) sur le certificat de l'ISO 14 001. ISO 14 001 est une norme appliqué aux systèmes de management environnemental pour répondre aux préoccupations environnementales des consommateurs. Cela nous donne la légitimité de dire que l'EI est une entreprise qui pratique de la RSE d'une façon implicite.

D'ailleurs, les objectifs visés par l'EI de l'ISO 14 001 est :

- Assurer une conformité aux exigences réglementaires relatives à un système de management environnemental ;
- Rationaliser les dépenses engendrées par la gestion environnementale ;
- Permettre d'avoir un avantage concurrentiel lié à la certification ;
- Et l'amélioration sa performance environnementale au niveau du développement durable.

2.1.4. La gestion sociale et la sécurité de travail de l'EI

La gestion du personnel est une activité important au sein l'EI et ce compte tenu de l'importance du facteur humain dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, l'EI nourrit des ambitions, à court, moyen ou long terme ne peut se passer de son personnel. Les pratiques de la gestion sociale permettent de disposer d'une ressource compétente. En effet elles sont mises en place pour garantir l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise et son bon fonctionnement.

La gestion sociale en tant que pratique socialement, elle concerne la construction de divers espaces pour l'interaction sociale. Elle implique le dialogue entre plusieurs acteurs/intervenants (les chefs de production, les comptables, les salariés, etc.). De ce fait l'EI a besoin de RSE pour bien gérer sa RH, et pour sa gestion sociale. D'après le responsable de la DRH, l'EI a fait un effort :

- Le bien-être de ses salariés ;

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- Et ce, par l'amélioration de leur climat social, car les conditions de travail sont essentielles dans la gestion des ressources humaines ;
- Aussi, les mauvaises conditions nuisent non seulement sur le bien être des employés, mais également sur l'image de l'entreprise et détruit son climat social.

D'après les critères de travail forcé et obligatoire, les employés ne doivent pas être obligés, par n'importe quel moyen que ce soit, de rester dans l'entreprise ou de continuer leur travail sans le désirer. Ces critères sont aussi applicables pour toutes les entités fournissant de la main d'œuvre dans l'EI. En effet parmi les critères de la gestion sociale et de sécurité au travail nous citons les suivants :

- Selon les critères d'hygiène et de sécurité, l'EI doit mettre en place toutes les mesures adéquates, pour offrir un climat de travail propre, convenable et sain. Si des dangers sont prévus au niveau de certaines tâches, l'EI doit alimenter son personnel des équipements de protection individuelle convenables et les informer sur les risques du métier et les gestes de sécurité ;
- Les critères de pratiques disciplinaires et les critères de discrimination visent à défendre les employés de mauvais traitements par l'entreprise. Ces critères interdisent tous genres de discrimination et de harcèlement ;
- Et les critères de temps de travail requièrent que l'EI organise les heures de travail en respectant la législation. Les heures supplémentaires doivent être effectuées volontairement et selon un certain nombre fixé.

Ces pratiques de la RSE relatives a la gestion sociale et la sécurité de travail a un impact positif sur la performance car elle aide l'entreprise a être plus efficace en termes de la gestion de leur effectif et pour la création des conditions de travail qui menait vers un rondement positif de la part des salariés et aussi la meilleur exécution de leurs tâches et aussi qu'à l'amélioration des délais.

2.1.5. L'évaluation de l'absentéisme dans l'EI

Les conditions de travail jouent un rôle dans le processus qui conduit un salarié à s'absenter. En effet le manque de reconnaissance, les horaires décalés, le manque de communication entre l'employeur et les salariés, peuvent être des facteurs déclencheurs des absences.

L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail.

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Le travailleur de l'EI quelque soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice aux mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur. Pour l'EI le taux d'absentéisme se calcule en tenant compte des éléments suivants : absence justifiée et non justifiée, maladie, maternité, mise à pied, accident de travail et congé sans solde, etc.

Les tableaux ci-dessus montre le totale d'absentéisme au sein de l'EI pendant les années 2016 et 2017 :

Tableau N° 11 : Heures travaillées et absentéisme durant l'année 2016

CSP \ Heures		Heures théoriques	Heures ABS	Heures travaillées	Taux ABS	Objectif (%)	variation
U T R	Cadres	42 115,00	2 062,55	40 052,45	4,90	7	2,10
	Maitrise	168 327,00	8 369,78	159 957,22	4,97	7	2,03
	Exécution	492 221,00	37 908,60	391 312,40	8,83	7	1,83
S/totale		639 663,00	48 340,83	591 322,07	7,56	7	0,56
U M E	Cadres	50 298,00	2 638,10	47 659,90	5,24	7	1,76
	Maitrise	164 872,00	7 214,95	157 657,05	4,38	7	2,62
	Exécution	165 440,00	8 828,00	156 616,00	5,34	7	1,66
S/totale		380 614,00	18 681,05	361 932,95	4,91	7	2,09
D G	Cadres	126 766,00	5 642,74	121 123,26	4,45	7	2,55
	Maitrise	74 952,00	3 727,87	71 224,13	4,97	7	2,03
	Exécution	138 276,00	3 614,08	134 661,92	2,61	7	4,39
S/totale		339 994,00	12 984,69	327 009,31	3,82	7	3,18
U P T	Cadres	56 884,00	1 858,23	55 025,77	3,27	7	3,73
	Maitrise	115 141,00	5 142,44	109 998,56	4,47	7	2,53
	Exécution	96 885,00	4 488,03	92 396	4,63	7	2,37
S/totale		268 910,00	11 488,70	257 421,30	4,27	7	2,73
Totale		1 629 181,00	91 495,37	1 537 685,83	5,62	7	1,38

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

L'exploitation des données de ce tableau d'absentéisme de l'année 2016, nous relève que le taux d'absentéisme réalisé durant l'année 2016 est de 5,62 % contre un taux de 6,33 % réalisé en 2015. Soit 91 495,37 heures d'absences pour devers raisons de suspension. Prés de 40 % de ces absences concernent les absences non rémunérés (bons d'absence, justification, etc.).

Il est à noter aussi qu'au niveau de l'unité transformateur, nous avons enregistré un taux d'absentéisme plus élevé dépassant l'objectifs fixé de 7% , et ce, suite aux différents arrêts de travail entraînés par les accédants de travail, les maladies de courts durée, ainsi que, par les absences autorisées non rémunérées.

Tableau N° 12 : Heures travaillées et absentéisme durant l'année 2017

CSP \ Heures		Heures théoriques	Heures ABS	Heures travaillées	Taux ABS	Objectif (%)	Variation
U T R	Cadres	43 0008,00	2 843,06	40 164,94	6,61	7	0,39
	Maitrise	168 000,00	8 259,25	159 740,75	4,92	7	2,08
	Exécution	368 088,00	39 349,12	328 738,88	10,69	7	3,69
S/totale		579 096, 00	50 451,43	528 644,44	8,71	7	1,71
U M E	Cadres	40 320 ,00	2 984,70	37 335,30	7,40	7	0,40
	Maitrise	162 960,00	10 460,66	152 499,34	6,42	7	0,58
	Exécution	174 552,00	13 134,45	161 417,55	7,52	7	0,52
S/totale		377 832,00	26 579,81	351 252,19	7,03	7	0,03
D G	Cadres	154 896,00	7 690,58	147 205,42	4,96	7	2,04
	Maitrise	98 784,00	6 328,03	92 455,97	6,41	7	0,69
	Exécution	151 871,00	7 480,55	144 391,45	4,93	7	2,07
S/totale		405 552,00	21 499,16	384 052,84	5,30	7	1,70
U P T	Cadres	48 552,00	4 738,51	43 813,49	9,76	7	2,76
	Maitrise	105 672,00	5 442,77	100 229,23	5,15	7	1,85
	Exécution	60 480,00	4 677,40	55 802,60	7,73	7	0,73
S/totale		214 704,	14 858,68	199 845,32	6,92	7	0,08
Totale		1 577 184,00	113 389,08	1 463 794,00	7,19	7	0,19

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

L'exploitation des données de tableau de l'absentéisme de l'année 2017 nous révèle que le taux d'absentéisme réalisé durant l'année 2017 est de 7,19% contre un taux de 5,62% réalisé en 2016. Soit 113 388,34 heures d'absences pour divers raisons de suspension.

L'unité transformateurs, nous avons enregistré un taux d'absentéisme plus élevé dépassant l'objectif fixé de 7%, et ce suite aux différents arrêts de travail entraînés par les accidents de travail, les maladies, etc. A travers l'interprétation de ce tableau relatif à l'évolution de l'absentéisme, nous constatons que :

- Chaque fois l'effectif moyen de l'entreprise EI augmente le taux d'absentéisme aussi augmente ;
- Les motifs d'absences les plus remarquables au sein de l'entreprise EI sont les maladies, les accidents de travail et les absences justifiées ainsi que les congés de maternité ;
- Et l'unité transformateurs enregistre un taux d'absentéisme plus élevé par rapport aux autres unités ;

Il est à noter que l'absentéisme joue un rôle essentiel sur la performance de l'EI car c'est une affaire liée directement à la finance et les coûts, chaque point d'absence entraîne en effet un surcoût pour la masse salariale de l'EI.

La réduction de l'absentéisme est donc sans conteste un levier important de la performance de l'EI (qu'il que soit performance économique, sociale et financière), pour réduire cet absentéisme, l'EI opte pour une série de mesure à savoir :

- L'amélioration des conditions de travail ;
- L'organisation de temps d'échange ;
- L'ergonomie de poste ;
- Et la motivation des salariées (rémunération, promotion et formation, etc.).

2.1.6. La gestion des déchets de l'EI

Les déchets générés par les unités de production d'EI sont de types liquides et solides (ménagers en petite quantité).

Pour les Déchets liquides, a fin de réduire et de les gérer convenablement, il y a lieu d'avancer que :

- La séparation des rejets liquides industriels avec les eaux pluviales ;
- Les rejets liquides industriels doivent être traités par neutralisation (PH neutre) et épuration avant déversement ;

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- Et les huiles, les graisses et les lubrifiants usagés doivent être triés avant leur récupération par des organismes agréés à cet effet.

Quant aux déchets solides il s'agit des :

- Déchets ferreux et non ferreux ;
- Déchets de bois, papiers, carton et polymères ;
- Déchets de matériels informatiques usagés ;
- Et des déchets de batteries et piles, etc.

Tout ces déchets doivent être cédés à des organismes récupérateurs agréés.

L'EI ne doit pas se limiter uniquement à ces pratiques de traitement des déchets, elle doit être d'avantage consciente des questions de responsabilité environnementales et ce tout en améliorant ses pratiques socialement responsable a fin de renforcer sa performance.

2.2. Synthèse des résultats obtenus et suggestions sur les pratiques de la RSE au sein d'EI

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

Néanmoins, bien que l'état d'esprit joue un rôle fondamental. La normalisation d'une structure est vraiment nécessaire pour optimiser et suivre cette démarche au sein de l'entreprise.

Nous déduisons que l'EI considère que la RSE est une préoccupation majeure qui la pousse à travailler et fournir plus, afin d'en tirer des avantages. La RSE doit être une préoccupation globale de toutes les parties prenantes, elle doit permettre de rechercher une performance financière, mais aussi, les performances sociale et environnementale, donc la RSE permet de stimuler la motivation des salariés et l'amélioration de l'image de l'entreprise en assurant l'équité au travail, la non-discrimination, le respect des droits de l'homme, etc.

A travers ce que nous avons contesté au sein de l'entreprise EI sur la RSE, nous pouvons avancer que :

- L'engagement d'EI dans la RSE est plutôt une obligation (normalisation) qu'une motivation ;
- Nous avons pu déterminer que l'EI considère la RSE comme une préoccupation majeure pour son management;

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- L'entreprise n'a pas communiqué ses objectifs ni l'objet de la RSE à l'ensemble des salariés alors que pour qu'il y est intégration, il faut la motivation et l'adhésion de l'ensemble des salariés. Un manque de communication autour de la démarche RSE et son intégration dans les pratiques d'EI est très remarquable ;
- Les employés d'EI ne ressentent pas encore les améliorations (conditions de travail, climat social, etc.) depuis l'adoption de la démarche RSE car cette dernière est en cours ;
- Et la démarche RSE doit être expliquée pour les salariés pour qu'ils puissent connaître leur contribution et changer leurs habitudes professionnelles.

De ces constats nous suggérons ce qui suit :

- EI doit prendre en compte les aspirations et les attentes de ses salariés pour les motiver, les engager et les fidéliser afin de réduire le turnover ;
- Et EI doit mettre le point sur les conditions de travail des catégories cadres et agents de maîtrise.

2.3. L'apport de la RSE sur la performance de l'EI

Pour voir l'apport de RSE sur la performance de l'EI, nous devons analyser les deux indicateurs de la performance à savoir le chiffre d'affaires et la part de marché portant sur la période 2016 et 2017 (tout des contraintes d'ordre informationnel nous nous sommes limités à ces deux indicateurs).

2.3.1. Le chiffre d'affaires

Indique toutes les recettes de l'entreprise à travers des produits finis et services effectués par l'entreprise elle-même et mesurées par le prix de vente d'une période donnée.

Le tableau ce dessous montre le chiffre d'affaires de l'Electro-Industries pendant les périodes 2013 et 2018 :

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

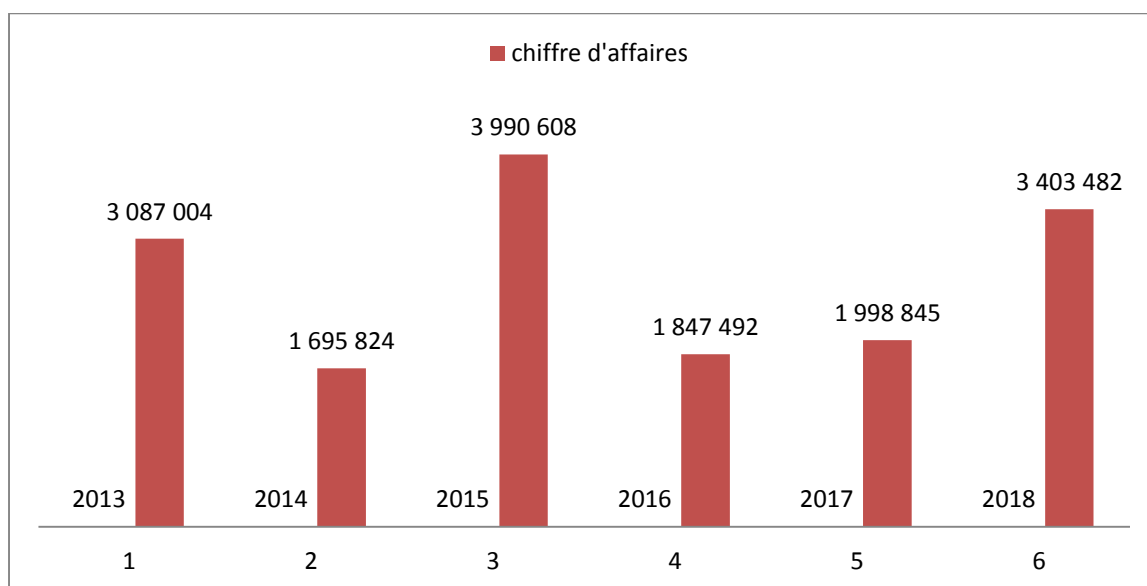
Tableau N° 13 : Ventes en valeurs et chiffres d'affaires en KDA (2013-2018)

Année	Produits					Chiffre d'affaires
	Moteurs	Alternateurs	Groupes électrogènes	transformateurs	prestation	
2013	259 827	214	19 374	2 799 445	8 144	3 087 004
2014	280 137	1 360	4 548	1 392 876	16 903	1 695 824
2015	291 852	539	16 421	3673 652	8 774	3 990608
2016	273 851	398	1 721	1 559 134	12 388	1 847 492
2017	257 983	0	1 721	1 728 824	10 317	1 998 845
2018	413 956	563	5 795	2 956 818	1 7350	3 403 482

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Pour mieux comprendre l'évolution de chiffre d'affaires d'EI pendant 2013 et 2018, il est essentiel de le représenter le tableau par le diagramme suivants :

Diagramme N° 06 : Evolution de chiffre d'affaires d'EI (2013-2018)



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Nous observons que le chiffre d'affaires de l'entreprise EI évolue dans les années 2017 et 2018 et ça reviens à :

- La forte demande aux produits de l'EI ;
- L'EI est leader sur le marché national car elle n'a pas des entreprise concurrentes ;
- L'EI a le monopole national des transformateurs ;
- Et le produits de l'EI est un produit confortable et un produit de qualité ;

Nous regardons aussi en une chute de chiffre d'affaires de l'EI en 2016 et ça par rapport à plusieurs raisons, à savoir :

- La baisse de demande des produits de l'EI ;
- Le client SONALGAZ à décider d'importer des transformateurs dans une entreprise Espagnol ;
- Les prix élevé des produits de l'EI par rapport aux concurrents étrangers ;
- Et les nouveaux concurrents arrivant sur le marché national.

Et pour mesurer l'impacte des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI, nous devons présenter ce tableau des ventes en valeur provisionnées et réaliser de l'EI pendant 2016 et 2017 :

Tableau N° 14 : Etat comparatif des ventes réalisées en valeur par rapport aux prévisions en KDA (2016 et 2017)

Désignations	Ventes 2016		Ventes 2017	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Moteurs	395 278	2 73 851	354 420	257 983
Transformateurs	2 862 048	1 559 134	2 631 663	1 728 824
Prestations Fournisseurs	6 700	12 388	9 000	10 317
Totale des ventes	3 264 026	1 847 492	2 995 083	1 998 845

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

En effet la mesure de la performance de l'EI, en termes de ventes reflète le degré de son efficacité. De ce fait, nous trouvons utile de vérifier l'état de ces ventes en terme de prévisions et de réalisations pendant la période allant de 2016 jusqu'à 2017.

2.3.2. La part de marché de l'EI

C'est le pourcentage des ventes sur le marché par rapport au totale des ventes de ce produits faites par ses concurrents et elle-même.

$$\text{PDM} = \text{vente de l'unité (entreprise)} \div \text{vente totale des unités présentes (les entreprises)}$$

Dans notre cas d'étude au sien de l'EI, nous devons concentrer sur la part de marché des transformateurs, car la gamme de produits moteurs est très large, et aussi l'activité principale de l'EI c'est les transformateurs. Ils représentent 70% de chiffre d'affaires. Et pour cella, nous devons présenter les parts de marchés de transformateur des années 2016 et 2017.

Tableau N° 15 : Demande estimée du marché en transformateurs en 2016

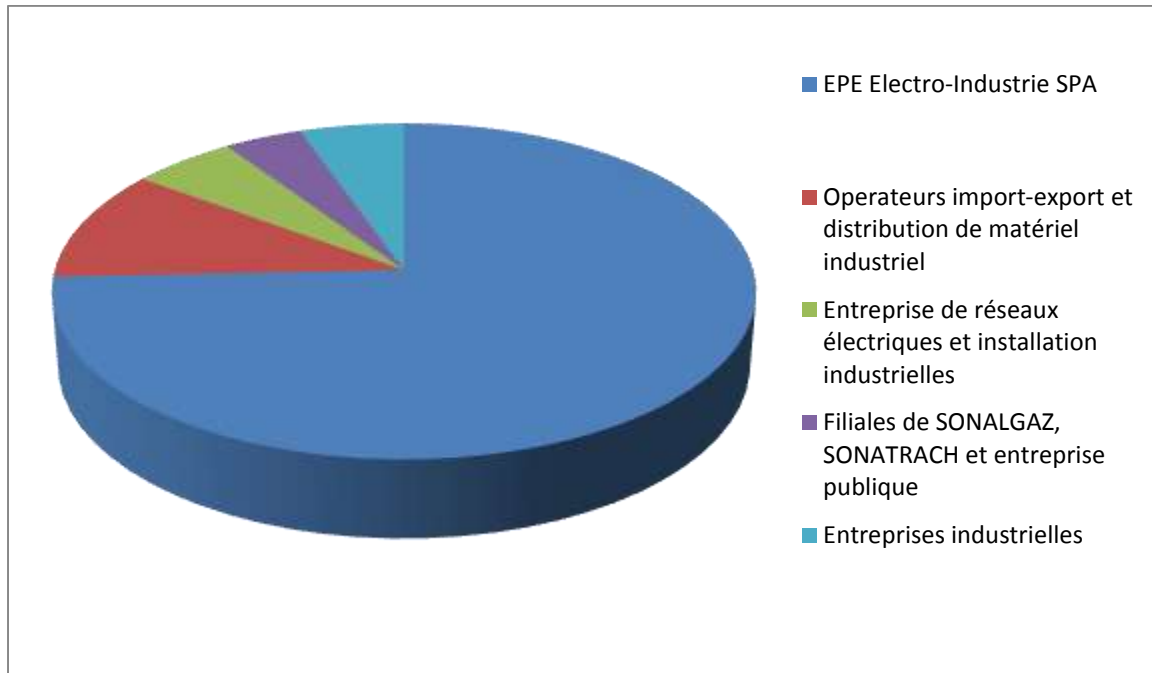
Operateurs économique	Exercice 2016	
	Quantité	PDM (%)
EPE Electro-Industrie SPA	6294	74,35
Operateurs import-export et distribution de matériel industriel	908	10,73
Entreprise de réseaux électriques et installation industrielles	460	5,43
Filiales de SONALGAZ, SONATRACH et entreprise publique	344	4,06
Entreprises industrielles	459	5,42
Quantité totale	8465	100

Source : Réalisé par moi-même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Le tableau présenté par ce graphe ci-dessus :

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Diagramme N° 07 : Part de marché de l'EI en 2016



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Nous observons que l'entreprise EI occupe la position du leader sur le marché national des transformateurs avec des parts de marché de 74,35% suivi par Opérateurs import-export et distribution de matériel industriel qui occupe une position de challenger avec des parts de marché de 10,73%.

Tableau N° 16 : Demande estimée du marché en transformateurs en 2017

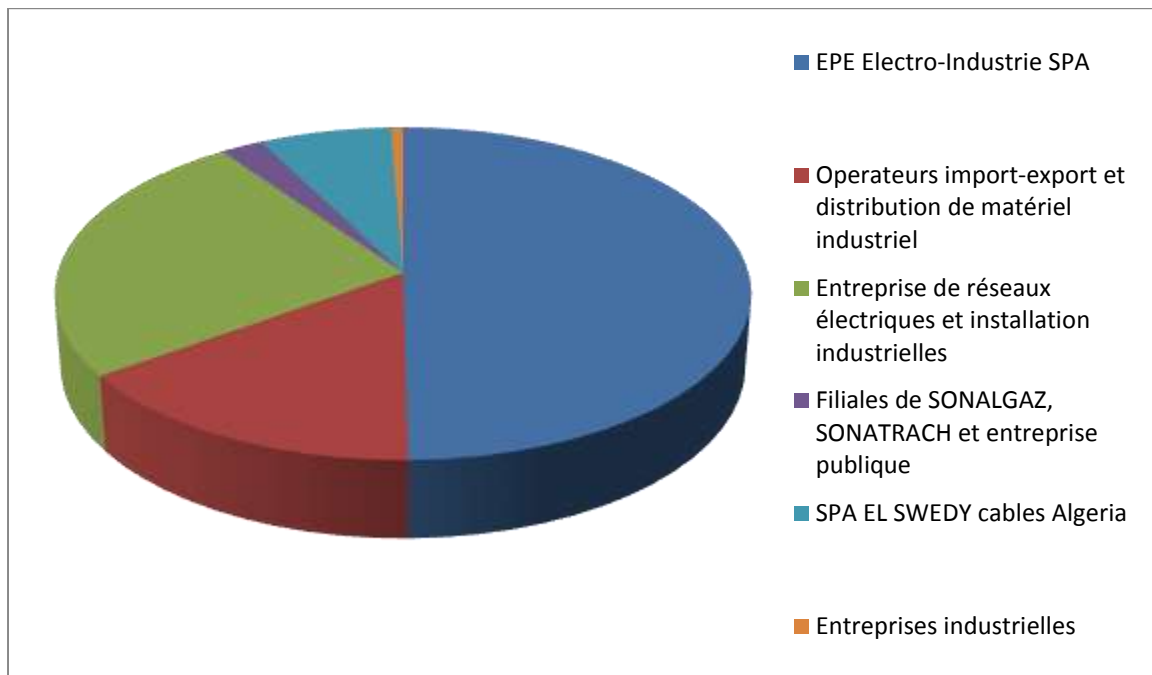
Opérateurs économique	Exercice 2017	
	Quantité	PDM (%)
EPE Electro-Industrie SPA	2419	49,78
Opérateurs import-export et distribution de matériel industriel	742	15,27
Entreprise de réseaux électriques et installation industrielles	1221	25,13
Filiales de SONALGAZ, SONATRACH et entreprise publique	109	2,24
SPA EL SWEDY cables Algeria	337	6,94
Entreprises industrielles	31	0,64
Quantité totale	4859	100

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Le tableau présenté par le graphe suivant :

Diagramme N° 08 : Part de marché de l'EI en 2017



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2019).

Nous remarquons en 2017 que l'EI occupe toujours sa position du leader sur le marché national des transformateurs avec une part de marché de 49,78%, suivi par l'entreprise de réseaux électriques et installations industrielles qui occupe une position de challenger avec des parts de marché de 25,13%.

Nous observons aussi que, les parts de marché de l'EI ont connu une baisse par rapport à l'année de 2016 a cause de l'émergence d'un nouveau concurrent direct SPA El SWEDY CABLES ALGERI , et aussi l'ouverture de marché national aux produits de l'importation et la politique des investissements étrangers en Algérie.

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

D'après ces analyses sur le chiffre d'affaires et la part de marché de l'EI, nous constatons que :

- EI est moins performante que prévu en termes d'objectifs liés aux volumes de ventes ;
- N'est pas performante en terme de chiffre d'affaires où les réalisations étaient inférieures aux prévisions ;
- Et par rapport à ses concurrents, EI est performante en étant leader dans son secteur avec des parts de marché largement supérieures par rapport aux autres concurrents.

De cette analyse nous pouvons suggérer que :

- La politique de prix, l'EI doit pratiquer des prix de ventes au même seuil que ceux pratiqués par les concurrents afin de récupérer les autres parts de marché ;
- Chercher des autres clients potentiels afin d'augmenter la production et avoir des nouvelles parts de marché ;
- Et l'augmentation du volume de réalisation des ventes avec les clients potentiels, et ça avec des promotions et des motivations.

Les pratiques de la RSE jouent un rôle primordial dans la stabilité et le développement de la performance de l'EI et notamment sur le chiffre d'affaires et la part de marché. A travers notre recherche au sein de l'EI nous avons constaté que pour développer sa performance par les pratiques de la RSE, l'EI est sensée de prendre une série de mesures autres que celles qui existent dans son organisation implicitement ou explicitement et ça avec :

- La capacité des pratiques de RSE à communiquer aux consommateurs l'idée de qualité pour améliorer l'image de l'organisation pour renforcer leur fidélité qui va augmenter la rentabilité et le chiffre d'affaires ;
- La prévention de la pollution et les stratégies environnementales qui peuvent représenter un avantage concurrentiel pour les entreprises, ça va renforcer sa position au marché national et augmenter la part de marché d'EI ;
- Les effets potentiellement positifs des objectifs environnementaux qui entraînent des changements à grande échelle dans les entreprises qui favorisent l'innovation. Cette innovation permet de développer des nouveaux produits qui vont augmenter sa capacité de production donc le chiffre d'affaires d'EI ;

Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Conclusion

Dans ce troisième chapitre, nous avons récapitulé les résultats obtenus de notre étude concernant les pratiques de la RSE sur la performance au sein de l'Electro-Industrie.

Cette étude nous a permis de comprendre comment l'appréciation de la RSE se fait au sein de l'EI, en se basant sur quelques pratiques de la RSE et leur impact sur la performance de l'EI.

Nous avons aussi apprécié quelques pratiques de la RSE comme le recrutement, la formation, la normalisation, la gestion sociale, la sécurité de travail, l'absentéisme et la gestion des déchets au sein de l'EI pour les deux exercices (2016 et 2017).

Enfin, nous avons analysé le chiffre d'affaires et la part de marché de l'EI et leurs impacts sur la performance.

Conclusion générale

Conclusion générale

La RSE, est fondamentalement devenue un cadre de réflexion, cadre dans lequel doit s'inscrire la réussite de l'entreprise : elle vient assurer que l'activité d'une entreprise est bénéfique pour la société.

Ainsi, la RSE est la contribution des organisations au développement durable qui consiste à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Elle repose sur la double idée que l'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de la société et de l'environnement dans lequel elle évolue. Selon ces considérations, la performance d'une entreprise se mesure non seulement en matière de résultats financiers mais également de prise en compte de cette responsabilité sociale et environnementale dans son processus managérial.

Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les ressources humaines dans l'organisation car elles constituent leur fil conducteur vers la performance. C'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui opte pour le développement durable et la RSE doit être responsable vis-à-vis de son environnement interne avant de s'intéresser à son environnement externe.

Ensuite, nous a permis de comprendre le concept de performance en étudiant les termes et les différents types de performance qui le caractérisent, avant de parler des éléments qui déterminent la performance.

La préoccupation principale de notre étude, était d'évaluer et d'analyser l'apport des pratiques de la RSE dans le développement de la performance de l'entreprise Electro-Industries.

La démarche suivie nous a permis de récolter plus d'informations sur cette démarche au sien de l'entreprise étudiée et ainsi pouvoir répondre à notre question principale.

Les résultats de notre étude au sein de l'EI, nous ont permis de constater que l'intégration de la démarche RSE dans l'entreprise EI est une préoccupation majeure qui va l'amener à réaliser des bénéfices, mais surtout de redorer en améliorant l'image de l'entreprise envers ses parties prenantes internes et externes. Néanmoins, cette préoccupation est plutôt imposée par la réglementation internationale qu'une motivation délibérée de l'entreprise.

Conclusion générale

Nous avons aussi constaté qu'un nombre important de salariés de l'EI ne sont pas informés sur l'objet et l'objectif de la démarche RSE, bien qu'elle doit être dans la réalité une démarche globale et intégrée faisant en sorte que tous le personnel doit être informé sur sa mise en place.

Donc l'intégration de cette démarche nécessite l'adhésion des salariés, car elle touche aux conditions de travail, à l'exécution des tâches, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc. En tenant compte de leurs attentes et aspirations pour qu'ils connaissent leur contribution et s'engagent au mieux dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Nous avons aussi constaté l'importance, le rôle et l'impacte de ces pratiques RSE sur la performance de l'EI. Le travail de recherche effectué au sein d'EI, nous a permis de constater un certain nombre d'insuffisances au sein de son système organisationnel d'une manière générale et particulièrement en ce qui concerne les pratiques de la RSE :

- L'analyse de la performance est centré sur la performance financière ;
- L'utilisation des outils traditionnels en termes de contrôle de gestion, de comptabilité, de GRS, etc.
- La décision est centralisé ;
- Manque de technologie de production ;
- Absence de système d'information ;
- Augmentation de taux d'absentéisme de travail ;
- Il y a pas la politique d'intégration des handicapés au sein de l'EI ;
- Absence de département ou service de la RSE ;
- Et manque de communication entre les collaborateurs de l'entreprise ;

En réponse à ses insuffisances nous avons procédé à la formulation de recommandations suivantes :

- La mise en œuvre d'un système d'information pour faciliter la collecte et le traitement d'information, et la communication entre les différentes lignes hiérarchiques ;
- La décentralisation de pouvoir décisionnel qui va permettre de prendre des décisions à chaque centre opérationnel et donner une autonomie aux dirigeants pour exercer des pratiques de la RSE conforme à son unité et à l'environnement dans lequel elle exerce son activité ;
- Adaptation des nouvelles technologies qui va permettre d'améliorer la capacité de production (restriction des coûts/déchets) ;
- Avoir des nouveaux équipements et des nouvelles machines qui va augmenter la production et qui va réduire les accidents de travail ;

Conclusion générale

- La diversification de la clientèle car l'entreprise a un seul client fidèle c'est la SONELGAZ et ses filiales, et ce pour l'investissement dans des nouveaux produits verts, avec d'autres DAS pour assurer développement de l'entreprise ;
- L'amélioration des pratiques de recrutement pour une politique de flexsécurité d'emploi ;
- L'amélioration de condition de travail afin d'améliorer la production, réduire l'absentéisme garder l'image de l'entreprise ;
- Etc.

Bibliographie

Bibliographie

Références bibliographiques

1. **ANTOINE B et MARC B**, « *Excellence managériale et responsabilité sociale* », Afnor éditions, 2012 ;
2. **ALLOUCHE J et autre**, « *Responsabilité sociale et performance financière : une revue de la littérature* ».Colloque : la responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, université de Nancy, 2005.
3. **BESCOS P.L et autre**, « *Le management de la performance* », édition Comptables Malesherbes, Paris, 1994 ;
4. **BERLAND N**, « *Mesurer et piloter la performance* », édition E-book, France, 2009.
5. **BOUQUIN H**, « *Le contrôle de gestion* », 8^{ème} édition, édition Presses Universitaire de France, Paris, 2008 ;
6. **BARET P et ROMESTANT F**, « *La RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratique responsable* », DUNOD, 2016 ;
7. **BOURGUIGNON A**, « *Peut-on définir la performance ?* » Revue de comptabilité 1995 ;
8. **CAPRON M et autre**, « *ISO 26 000: une norme hors norme? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*», édition Economica, 2010 ;
9. **CAROLL A.B**, « *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*», Academy of Management Review, 1979;
10. **CAROLL A.B**, « *The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders* », Business Horizons, 1991;
11. **CORINNE C.D**, « *ISO 26000 action, Résultats et retours d'expérience* », Afnor édition, 2012 ;
12. **DORIATH B et GOUJET CH**, « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Edition Donud, Paris, 2002 ;
13. **DRUCKER P.F et autre**, « *Les systèmes de mesure de la performance* », édition d'Organisation, Paris, 1999 ;
14. **GOND J.P et autre**, « *La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je ?* », éditeur PUF 2010 ;
15. **KHEMAKHEM A**, « *La dynamique du contrôle de gestion*», 2^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 1976 ;
16. **KALIKA M**, « *Structure d'entreprise réalités, déterminants, performance* », édition Economica, 1988 ;
17. **LORINO P**, « *Mesurer et pratique de la performance, le pilotage par processus et les compétences* », édition d'Organisation, Paris, 2001 ;
18. **LORINO P**, « *Méthode et pratique de la performance* » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003 ;
19. **LONING H et autre**, « *Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles* », 4^{ème}, édition Dunod, Paris, 2013 ;
20. **LEPINUX F et autres**, « *La responsabilité sociale des entreprises: théories et pratiques* », Paris, Dunod, 2010 ;
21. **MAADANI M et KARIM S**, « *Le management et le pilotage de la performance* », édition Hachette supérieur, Paris, 2009 ;
22. **MCELANEY K**, « *A strategic approach to corporate social responsibility* », 2009;

Bibliographie

23. **PERITTI J.M.**, « *Dictionnaire des ressources humaines* », édition Vuibert, 2001 ;
24. **POLANYI K.**, « *La grande Transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps* », édition Gallimard, 1983 ;
25. **SETHI S.P.**, « *Dimensions of corporate social performance an analytical framework* », California management review, 1975;
26. **SIEGLE D et autre**, « *Corporate sociale responsibility* », 2007 ;
27. **TAHON CH.**, « *Evaluation de la performance des systèmes de production* », édition Lavoisier, Paris, 2003 ;
28. **VOYER P.**, « *Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance* », 2^{ème} édition, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2002 ;
29. **WOOD D.J.**, « *Corporate Social Performance Revisited* », Academy of Management Journal, 1991.

Thèse et Mémoires

30. **BENAMAR S.**, « *Responsabilité social des entreprises et éthique des affaires* », thèse de magistère en science économique, université de Tlemcen, 2011 ;
31. **KAANIT A.G.**, : « *Elaboration d'un tableau de bord prospectif* », thèse de magistère en science de gestion, université de Batna, 2002 ;
32. **KENDI D et RABIAI L.**, « *Démarche de responsabilité sociale des entreprises et pratiques de gestion sociale. Cas de SPA CEVITAL à Bejaia* », mémoire de master en science de gestion, université Bejaia, 2017 ;
33. **AMRANI R et AMRANI E.**, « *La mesure de la performance commerciale d'une entreprise : cas d'ELECTRO-INDUSTRIES* », mémoire de Master science commerciales, Université de Tizi-Ouzou, 2018 ;
34. **KATEB K.**, « *La responsabilité sociale dans l'entreprise Algérienne : Cas d'une entreprise utilisant la démarche RSE* », thèse de doctorat en science de gestion, université de Tlemcen, 2019.

Reuves et articles

35. **NEJLA J.**, « *Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises* », revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 2018 ;
36. **BRUNA M.G.**, « *RSE, diversité, culture organisationnelle et apprentissage* », Questions de management, 2015. <https://doi.org/10.3917/qdm.151.0091>;
37. **FLORIANE B.**, « *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises* », 2010, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00486745v2>;
38. **QUAIREL F.**, « *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)* », 2010, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halts-548050>;
39. **CRIFO Pet autre**, « *La responsabilité sociale et environnementale des entreprises: mirage ou virage?* », 2013, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halts-00830642>.

Sites internet :

40. <http://www.saw-b.be/EP/2010/A1005-RSE>, consulté le 13/10/2019;
41. <https://www.actu-environnement>, consulté le 16/10/2019 ;
42. www.iso.org/sr, consulté le 20/10/2019 ;
43. <http://journals.openedition.org/ei/483>, consulté le 06/11/2019 ;
44. <http://www.Camal@Gallouj.com>, consulté le 14/11/2019 ;
45. <http://www.Electeo-Industrie.com>, consulté le 23/12/2019.

Annexes

Annexes

Annexe N° 01 : Certification ISO 9001 version 2015 de l'EI

CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2015
Système de Management de la Qualité

VINÇOTTE INTERNATIONAL
ALGERIE SPA,
Alger - Algérie

Il est certifié que : **Electro Industries**
sis à : **Route Nationale n°12, Azazga
Tizi- Ouzou / Algérie**
Avec site : **Direction Générale et site de production**

se établit et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

Conception, fabrication et commercialisation de matériels électriques (transformateurs de distribution, moteurs et alternateurs).

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit RA18068-22A réalisé du 16 au 18 septembre 2015.

Numéro du certificat : 12 026-22A
Date de délivrance valide à : 2 août 2018
Date d'expiration du cycle en cours le : 14 septembre 2018
Date de réexamen le : 22 octobre 2018 (Ténésissou)
Ce certificat expire le : 7 août 2019

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est délivré moyennant paiement du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.

 Au nom de l'organisme de certification:


Muriel BARRA
Présidente de la Commission de Certification


ALGERAC
مؤسسة الترخيص الجزائرية
Algérie
Certification Systèmes 3-011

Annexes

Annexe N° 02 : Mouvement du personnel d'effectif d'EI année 2016

Les Mouvements du personnel Année 2016:

Entrées :

Nature du Mouvement	C.S.P.								Total		T, Général
	Exécution		Maîtrise		Cadres		Cadres Sup.		M	F	
	M	F	M	F	M	F	M	F			
Réintégration									0	0	0
Entrée CDI.									0	0	0
Entrée CDD.	47	2	7	1	7	5			61	8	69
Entrée CTA.	14	3	3	0	1	0			18	3	21
Total	61	5	10	1	8	5	0	0	79	11	90

Sorties :

Nature du Mouvement	C.S.P.								Total		Total
	Exécution		Maîtrise		Cadres		Cad Sup,dir		M	F	
	M	F	M	F	M	F	M	F			
Démission	2		2						4	0	4
Aban de poste.									0	0	0
Licenciement disciplinaire	2								2	0	2
Retraite	34	3	47	1	11				92	4	96
Invalidité II									0	0	0
Degré									0	0	0
Décès									0	0	0
Fin de Contrat	2						1		3	0	3
Total	40	3	49	1	11	0	1	0	101	4	105

Annexes

Annexe N° 03 : Mouvement du personnel d'effectif d'EI année 2017

Les Mouvements du personnel Année 2017:

Entrées :

Nature du Mouvement	C.S.P.								Total		T.Général
	Exécution		Maîtrise		Cadres		Cadres Sup.		M	F	
	M	F	M	F	M	F	M	F			
Réintégration									0	0	0
Entrée CDI.									0	0	0
Entrée CDD.	6	0	5	0	0	0			11	0	11
Entrée CTA.	20	1	9	2	0	1			29	4	33
Total	26	1	14	2	0	1	0	0	40	4	44

Sorties :

Nature du Mouvement	C.S.P.								Total		Total
	Exécution		Maîtrise		Cadres		Cad Sup.dir		M	F	
	M	F	M	F	M	F	M	F			
Démission	5		2		1	2			8	2	10
Aban de poste.									0	0	0
Licenciement disciplinaire									0	0	0
Retraite	2		3		1				6	0	6
Invalidité II									0	0	0
Degré									0	0	0
Décès									0	0	0
Fin de Contrat	1								1	0	1
Total	8	0	5	0	2	2	0	0	15	2	17

Annexes

Annexe N° 04 : Etat comparatif des ventes des produits EI

III-4) Etat comparatif des ventes réalisées par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations de l'exercice précédent

Désignation	Ventes 2016				Ventes 2017				Taux				
	Quantité		Valeur		Prévisions		Réalizations		/ aux prévisions 2016		/ aux réalisations 2015		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(5)/(3)	(6)/(4)	(5)/(1)	(6)/(2)			
MOTEURS													
Moteurs Electriques	10 986	273 851	13 701	354 420	12 826	257 983	94%	73%	117%	94%			
Alternateurs	2	398	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%			
Groupes Electrogènes	1	1 721	0	0	1	1 721	0%	0%	100%	100%			
Total Secteur Moteurs		275 970		354 420		259 704		73%		94%			
TRANSFO. Transformateurs													
	2 419	1 559 134	4 210	2 631 663	2 661	1 728 824	63%	66%	110%	111%			
Total Secteur Transfo.	2 419	1 559 134	4 210	2 631 663	2 661	1 728 824	63%	66%	110%	111%			
Total Production Vendue		1 835 104		2 986 083		1 988 528		67%		108%			
Reventes en l'Etat		0		0		0		0%		0%			
Prestations Fournies		12 388		9 000		10 317		115%		83%			
Total Chiffre d'Affaires		1 847 492		2 995 083		1 998 845		67%		108%			

Annexes

Annexe N° 05 : Etat comparatif de la production des produits EI

II-2) Etat comparatif de la production réalisée par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations de l'exercice précédent

Famille	Désignation	Production 2016				Production 2017				Taux			
		Réalizations		Prévisions		Réalizations		Prévisions		/ aux réalisations 2016		/ aux réalisations 2017	
		Qté (1)	Valeur (2)	Qté (3)	Valeur (4)	Qté (5)	Valeur (6)	Qté (5)/(3)	Valeur (6)/(4)	Qté (5)/(1)	Valeur (6)/(2)	Qté (5)/(1)	Valeur (6)/(2)
MOTEURS	Moteurs Electriques	11 970	303 485	17 036	474 347	13 053	284 204	77%	60%	109%	94%		
	Groupes Electrogènes	0	0	0	0	5	11 713	0%	0%	#DIV/0!	#DIV/0!		
	Total Secteur Moteurs		303 485		474 347		295 917		62%		98%		
TRANSFO.	Transformateurs	3 920	2 381 138	3 436	1 772 063	3 454	1 982 101	101%	112%	88%	83%		
	Prestations techniques		12 389		9 000		10 317		115%			83%	
	Total Secteur Transformateurs	3 920	2 381 138	3 436	1 772 063	3 454	1 982 101	101%	112%	88%	83%		
	Total Général		2 697 012		2 255 410		2 288 335		101%		85%		

Annexes

Annexe N° 06 : Etat comparatifs des stocks des produits EI

DESIGNATION	Stocks à fin de l'exercice 2016		Entrées en stocks Exercice 2017		Sorties de stocks Exercice 2017		Stocks à fin de l'exercice 2017			
	FAMILLES	PRODUITS	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur		
	Moteurs Electriques		15 411	263 253	13 053	259 517	12 826	252 132	15 638	270 638
MOTEURS	Alternateurs		65	20 927	0	0	5	1 636	60	19 291
	Groupes Electrogènes		1	1 568	5	11 700	1	1 568	5	11 700
										0
	Sous - Total Moteurs		15 477	285 748		271 217		255 336	15 477	301 629
TRANSFO	Transformateurs		1 663	874 666	3 454	1 642 539	2 661	1 368 563	2 456	1 148 642
	Sous - Total Transformateurs		1 663	874 666		1 642 539		1 368 563	1 663	1 148 642
	Total Général			1 160 414		1 913 756		1 623 899	0	1 450 271

Annexes

Annexe N° 07 : Absentéisme mensuel (décembre 2016)

ABSENTEISME MENSUEL déc-16

Période unité/DG	H/PREVUES	H/PERDUES	H/TRAVAILLEES	Taux (%)
UTR	49 392,00	3 695,30	45 696,70	7,48
UME	31 080,00	1 926,35	29 153,65	6,20
UPT	20 832,00	1 121,00	19 711,00	5,38
T/Prod	101 304,00	6 742,65	94 561,35	6,66
DG	31 248,00	1 919,40	29 328,60	6,14
Total	132 552,00	8 662,05	123 889,95	6,53

total absences	congé.stat	absenteisme	
3864.50.00	169.20.00	3695.30.00	UTR
2334.35.00	408.00.00	1926.35.00	UME
1321.00.00	200.00.00	1121.00.00	UPT
3239.40.00	1320.00.00	1919.40.00	DG

HEURES PREVUES JUIN 2016 = effec actif x nbre jour ouvr (22) x nbre heures trav/jour

		effectif actif	heures/trav	jour/ouvr	heures prévues
DG	CADRE	74,00	8,00	21,00	12 432,00
	MAITRISE	45,00	8,00	21,00	7 560,00
	EXECUTION	67,00	8,00	21,00	11 256,00
	TOTAL	186,00	8,00	21,00	31 248,00
UTR	CADRE	19,00	8,00	21,00	3 192,00
	MAITRISE	74,00	8,00	21,00	12 432,00
	EXECUTION	201,00	8,00	21,00	33 768,00
	TOTAL	294,00	8,00	21,00	49 392,00
UME	CADRE	21,00	8,00	21,00	3 528,00
	MAITRISE	82,00	8,00	21,00	13 776,00
	EXECUTION	82,00	8,00	21,00	13 776,00
	TOTAL	185,00	8,00	21,00	31 080,00
UPT	CADRE	26,00	8,00	21,00	4 368,00
	MAITRISE	55,00	8,00	21,00	9 240,00
	EXECUTION	43,00	8,00	21,00	7 224,00
	TOTAL	124,00	8,00	21,00	20 832,00
TOTAL	CADRE	140,00	8,00	21,00	23 520,00
	MAITRISE	256,00	8,00	21,00	43 008,00
	EXECUTION	393,00	8,00	21,00	66 024,00
	TOTAL	789,00	8,00	21,00	132 552,00

Annexes

Annexe N° 08 : Absentéisme mensuel (décembre 2017)

ABSENTEISME MENSUEL déc-17

Période unité/DG	H/PREVUES	H/PERDUES	H/TRAVAILLEES	Taux (%)
UTR	49 392,00	4 700,15	44 691,85	9,52
UME	32 592,00	3 109,15	29 482,85	9,54
UPT	17 640,00	1 453,27	16 186,73	8,24
T/Prod	99 624,00	9 262,57	90 361,43	9,30
DG	34 440,00	1 983,56	32 456,44	5,76
Total	134 064,00	11 246,13	122 817,87	8,39

total absence	congé, stat	absenteisme	
5404:15:00	704:00:00	4700:15:00	UTR
3125:15:00	16:00:00	3109:15:00	UME
1485:27:00	32:00:00	1453:27:00	UPT
2487:56:00	504:00:00	1983:56:00	DG

HEURES PREVUES JUIN 2016 = effec actif x nbre jour ouvr (22) x nbre heures trav/jour

		effectif actif	heures/trav	jour/ouvr	heures prévues
DG	CADRE	80,00	8,00	21,00	13 440,00
	MAITRISE	50,00	8,00	21,00	8 400,00
	EXECUTION	75,00	8,00	21,00	12 600,00
	TOTAL	205,00	8,00	21,00	34 440,00
UTR	CADRE	22,00	8,00	21,00	3 696,00
	MAITRISE	92,00	8,00	21,00	15 456,00
	EXECUTION	180,00	8,00	21,00	30 240,00
	TOTAL	294,00	8,00	21,00	49 392,00
UME	CADRE	21,00	8,00	21,00	3 528,00
	MAITRISE	85,00	8,00	21,00	14 280,00
	EXECUTION	88,00	8,00	21,00	14 784,00
	TOTAL	194,00	8,00	21,00	32 592,00
UPT	CADRE	24,00	8,00	21,00	4 032,00
	MAITRISE	53,00	8,00	21,00	8 904,00
	EXECUTION	28,00	8,00	21,00	4 704,00
	TOTAL	105,00	8,00	21,00	17 640,00
TOTAL	CADRE	147,00	8,00	21,00	24 696,00
	MAITRISE	280,00	8,00	21,00	47 040,00
	EXECUTION	371,00	8,00	21,00	62 328,00
	TOTAL	798,00	8,00	21,00	134 064,00

Annexes

Annexe N° 09 : Heures travaillées et absentéismes durant l'année 2016

HEURES TRAVAILLEES ET ABSENTEISME DURANT L'ANNEE 2016

C.S.P	HEURES THEORIQ.	HEURES TRAVAIL	ACC TRAV.	MLD	M.C.D	A.A.N.R	RETARD	A.N.A	A.A.R	GREVES	M.A.P	DIVERS	TOTAL
Cadres	42 115,00	40 052,45	0,00	200,00	483,00	1 310,55	47,00	0,00	14,00	0,00	0,00	8,00	2 062,55
Maitrise	168 327,00	159 957,22	48,00	1 224,00	1 516,00	5 391,78	118,00	8,00	56,00	0,00	0,00	8,00	8 369,78
Execution	429 221,00	391 312,40	6 527,00	5 088,00	6 642,00	18 734,18	410,42	243,00	160,00	0,00	0,00	104,00	37 908,60
S/TOTAL	639 663,00	591 322,07	6 575,00	6 512,00	8 641,00	25 436,51	575,42	251,00	230,00	0,00	0,00	120,00	48 340,93
Cadres	50 298,00	47 659,90	0,00	0,00	816,00	1 427,45	330,65	48,00	16,00	0,00	0,00	0,00	2 638,10
Maitrise	164 872,00	157 657,05	52,00	0,00	1 060,00	4 493,10	982,35	511,50	72,00	0,00	64,00	0,00	7 214,95
Execution	165 444,00	156 616,00	400,00	0,00	1 979,00	4 753,10	860,90	779,00	56,00	0,00	0,00	0,00	8 828,00
S/TOTAL	380 614,00	361 932,95	452,00	0,00	3 855,00	10 673,65	2 153,90	1 338,50	144,00	0,00	64,00	0,00	18 681,05
Cadres	126 766,00	121 123,26	16,00	0,00	1 568,00	2 585,88	548,86	200,00	692,00	0,00	24,00	8,00	5 642,74
Maitrise	74 952,00	71 224,13	0,00	0,00	1 136,00	1 678,52	314,81	264,00	302,54	0,00	0,00	32,00	3 727,87
Execution	138 276,00	134 661,92	72,00	0,00	1 272,00	1 531,59	213,68	160,26	236,55	0,00	128,00	0,00	3 614,08
S/TOTAL	339 994,00	327 009,31	88,00	0,00	3 976,00	5 795,99	1 077,35	624,26	1 231,09	0,00	152,00	40,00	12 984,69
Cadres	56 884,00	55 025,77	0,00	0,00	552,00	1 127,63	138,25	40,35	0,00	0,00	0,00	0,00	1 858,23
Maitrise	115 141,00	109 998,56	208,00	0,00	1 472,00	2 824,53	494,91	143,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 142,44
Execution	96 885,00	92 396,97	416,00	0,00	941,00	2 427,02	397,01	275,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 468,03
S/TOTAL	268 910,00	257 421,30	624,00	0,00	2 965,00	6 379,18	1 030,17	458,35	0,00	0,00	0,00	0,00	11 488,70
General	1 629 181,00	1 537 685,63	7 739,00	6 512,00	19 437,00	48 285,33	4 636,84	2 672,11	1 665,09	0,00	216,00	192,00	91 495,37

C.S.P	HEURES THEORIQ.	HEURES ABS	HEURES TRAVAIL	Objectif (%) #	Tx ABS	Variation	TX Réal
Cadres	42 115,00	2 062,55	40 052,45	7	4,90	2,10	69,96
Maitrise	168 327,00	8 369,78	159 957,22	7	4,97	2,03	71,03
Execution	429 221,00	37 908,60	391 312,40	7	8,83	1,83	126,17
S/TOTAL	639 663,00	48 340,93	591 322,07	7	7,56	0,56	107,96
Cadres	50 298,00	2 638,10	47 659,90	7	5,24	1,76	74,93
Maitrise	164 872,00	7 214,95	157 657,05	7	4,38	2,62	62,52
Execution	165 444,00	8 828,00	156 616,00	7	5,34	1,66	76,23
S/TOTAL	380 614,00	18 681,05	361 932,95	7	4,91	2,09	70,12
Cadres	126 766,00	5 642,74	121 123,26	7	4,45	2,55	63,59
Maitrise	74 952,00	3 727,87	71 224,13	7	4,97	2,03	71,05
Execution	138 276,00	3 614,08	134 661,92	7	2,61	4,39	37,34
S/TOTAL	339 994,00	12 984,69	327 009,31	7	3,62	3,18	54,56
Cadres	56 884,00	1 858,23	55 025,77	7	3,27	3,73	46,67
Maitrise	115 141,00	5 142,44	109 998,56	7	4,47	2,53	63,80
Execution	96 885,00	4 468,03	92 396,97	7	4,63	2,37	66,18
S/TOTAL	268 910,00	11 488,70	257 421,30	7	4,27	2,73	61,03
General	1 629 181,00	91 495,37	1 537 685,63	7	5,62	1,38	80,23

Annexes

Annexe N° 10 : Heures travaillées et absentéismes durant l'année 2017

HEURES TRAVAILLEES ET ABSENTEISME DURANT L'ANNEE 2017

C.S.P	HEURES THEORIQ.	HEURES TRAVAIL	ACC TRAV.	MLD	M.C.D	A.A.N.R	RETARD	A.N.A	A.A.R	GREVES M.A.P	DIVERS	TOTAL
U	43 000,00	40 164,94	0,00	272,00	1 072,00	693,00	437,06	16,00	0,00	0,00	353,00	2 843,06
T	168 000,00	158 740,75	120,00	0,00	2 336,00	2 584,98	1 427,34	32,00	187,93	0,00	40,00	8 259,25
R	368 088,00	328 738,88	4 054,00	616,00	11 872,00	14 809,00	2 799,12	608,00	0,00	0,00	164,00	30 345,12
S/TOTAL	579 096,00	528 644,57	4 164,00	888,00	15 280,00	18 086,98	4 663,52	656,00	187,93	0,00	224,00	50 451,43
U	40 320,00	37 335,30	0,00	0,00	1 316,00	1 045,55	284,76	168,00	187,39	0,00	0,00	2 584,70
M	162 960,00	152 499,34	416,00	0,00	3 320,00	4 783,56	725,53	976,00	215,57	0,00	24,00	10 460,66
E	174 552,00	161 417,55	584,00	0,00	5 500,00	4 875,39	883,02	1 246,00	2,04	0,00	36,00	13 134,45
S/TOTAL	377 832,00	351 252,19	1 000,00	0,00	10 136,00	10 704,50	1 893,31	2 390,00	385,00	0,00	60,00	26 579,81
D	154 896,00	147 205,42	0,00	0,00	2 952,00	2 830,32	957,15	304,00	783,11	0,00	0,00	7 690,58
G	98 784,00	92 455,97	304,00	0,00	1 176,00	3 301,17	766,47	616,00	332,39	0,00	24,00	6 328,03
S/TOTAL	253 680,00	239 661,39	304,00	0,00	4 128,00	6 131,49	1 723,62	1 220,00	1 115,50	0,00	24,00	14 018,61
U	405 552,00	384 032,84	240,00	0,00	7 248,00	8 545,43	2 505,23	1 552,00	1 280,50	0,00	0,00	21 499,16
P	48 552,00	43 813,49	80,00	0,00	2 896,00	559,25	177,26	96,00	514,00	0,00	0,00	4 738,51
T	105 672,00	100 229,23	8,00	0,00	1 360,00	2 731,13	762,81	256,00	260,83	0,00	0,00	5 442,77
S/TOTAL	214 704,00	199 845,32	328,00	0,00	5 488,00	5 474,29	1 992,56	672,00	775,83	0,00	0,00	14 558,68
Total General	1 577 184,00	1 463 794,92	5 752,00	888,00	38 152,00	42 814,20	11 054,62	5 270,00	2 628,26	-	284,00	113 389,08

C.S.P	HEURES THEORIQ.	HEURES ABS	HEURES TRAVAIL	Objectif (%)	Tx ABS	Variation	Tx Réel
U	43 000,00	2 843,06	40 164,94	7	6,61	0,39	94,44
T	168 000,00	8 259,25	158 740,75	7	4,92	2,08	70,23
R	368 088,00	39 349,12	328 738,88	7	10,69	3,69	152,72
S/TOTAL	579 096,00	50 451,43	528 644,57	7	8,71	1,71	124,46
U	40 320,00	2 984,70	37 335,30	7	7,40	0,40	105,75
M	162 960,00	10 460,66	152 499,34	7	6,42	0,58	91,70
E	174 552,00	13 134,45	161 417,55	7	7,52	0,52	107,50
S/TOTAL	377 832,00	26 579,81	351 252,19	7	7,03	0,03	100,50
D	154 896,00	7 690,58	147 205,42	7	4,96	2,04	70,93
G	98 784,00	6 328,03	92 455,97	7	6,41	0,59	91,51
S/TOTAL	253 680,00	14 018,61	239 661,39	7	4,93	2,07	70,37
U	405 552,00	21 499,16	384 032,84	7	5,30	1,70	75,73
P	48 552,00	4 738,51	43 813,49	7	9,76	2,76	139,42
T	105 672,00	5 442,77	100 229,23	7	5,15	1,85	73,58
S/TOTAL	214 704,00	14 858,68	199 845,32	7	7,73	0,73	110,48
Total General	1 577 184,00	113 389,08	1 463 794,92	7	6,92	0,08	98,86
							102,70

126 126,40

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Titre de tableau	page
01	Niveaux et natures des responsabilités sociales de l'entreprise	08
02	Comparaison entre la performance interne et performance externe	41
03	Ventes en physiques et chiffre d'affaires (2013-2018)	62
04	Les principaux distributeurs et intermédiaires de l'EI	68
05	Les principaux fournisseurs d'EI	68
06	Les principaux concurrents dans le produit transformateur	69
07	Evolution des effectifs par catégorie socio - professionnelle et nature d'emploi	72
08	Pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31/12/2016	76
09	Pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31/12/2017	77
10	Pyramide des âges de l'effectif inscrit au 31/12/2017	79
11	Heures travaillées et absentéisme durant l'année 2016	85
12	Heures travaillées et absentéisme durant l'année 2017	86
13	Ventes en valeurs et chiffres d'affaires (2013-2018)	90
14	Etat comparatif des ventes réalisées en valeur par rapport aux prévisions en KDA (2016 et 2017)	91
15	Demande estimée du marché en transformateurs en 2016	92
16	Demande estimée du marché en transformateurs en 2017	93

Liste des schémas et diagrammes

Liste des schémas

N°	Titre de schéma	page
01	La pyramide de la responsabilité selon CAROLL	09
02	le développement durable	11
03	Les sept questions centrales d'ISO 26000	27
04	Les composants de la performance	34
05	La performance de l'entreprise à travers l'efficience, efficacité et pertinence	34
06	Les composants de la performance globale	36
07	Les objectifs de mesure de la performance	43
08	les différents niveaux de performance et leurs multiples interrelations	57
09	Evolution d'ELECTRO-INDUSTRIES	60
10	L'organigramme de l'entreprise EI	66

Liste des diagrammes

N°	Titre de diagramme	page
01	Evolution d'effectifs selon la nature de contrat des années 2016-2017	73
02	Evolution de nombre d'effectif des années 2016- et 2017 par nature d'emploi	74
03	Pyramide de l'enceinte de l'année 2016	77
04	Pyramide de l'enceinte de l'année 2017	78
05	Pyramide des âges CSP année 2017	80
06	Evolution de chiffre d'affaires de l'EI (2013-2018)	90
07	Part de marché de l'EI en 2016	93
08	Part de marché de l'EI en 2017.	94

Résumé

Résumé

De plus en plus, les entreprises prennent la notion et les pratiques de la RSE en considération à leur fonctionnement et leur management. Le concept de RSE consiste à tenir compte des impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise.

La responsabilité sociétale des entreprises est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent d'une manière volontaire, systémique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise, à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus.

La performance, considérée comme étant la recherche de la maximisation du rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés pour réaliser un objectif fixé, est couramment utilisée dans les appréciations portées sur les entreprises. Ainsi la performance est souvent conçue comme une mesure chiffrée, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre.

L'intégration de la démarche et les pratiques RSE dans l'entreprise Electro-Industries est une préoccupation majeure, par ce que ces pratiques vont rendre l'EI plus performante.

Concepts clés :

RSE, les pratiques de la RSE, performance, performance sociale, performance environnementale, ISO 26000, recrutement, absentéismes.

Abstract

Increasingly, companies are taking the concept and practices of CSR into consideration in their operation and management. The concept of CSR consists in taking into account the social and environmental impacts of the company's activities.

Corporate social responsibility is an ongoing process of improvement in which companies integrate social, environmental and economic considerations into the overall management of the business in a voluntary, systemic and consistent manner. , consultation with the company's stakeholders is an integral part of the process.

Performance, considered to be the search for the maximization of the ratio between the result obtained and the means committed to achieving a fixed objective, is commonly used in the assessments made on companies. Thus performance is often conceived as a quantified measure, benefits or profitability to be achieved.

Résumé

The integration of the CSR approach and practices in Electro-Industries is a major concern, because these practices will make IE more efficient.

Key concept

CSR, CSR practices, performance, social performance, environmental performance, ISO 26000, recruitment, absenteeism.

ملخص

على نحو متزايد ، تأخذ الشركات مفهوم وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في الاعتبار عند تشغيلها وإدارتها. يتكون مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من مراعاة الآثار الاجتماعية والبيئية لأنشطة الشركة .

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي عملية مستمرة للتحسين تقوم فيها الشركات بدمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في الإدارة العامة للشركة بطريقة تطوعية ونظامية ومتسقة . ، التشاور مع أصحاب المصلحة في الشركة هو جزء لا يتجزأ من هذه العملية.

يستخدم الأداء، الذي يعتبر البحث عن زيادة النسبة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والوسائل الملتزمة بتحقيق هدف ثابت، بشكل شائع في التقييمات التي تتم على الشركات وبالتالي غالباً ما يتم تصور الأداء كتدبير أو فوائد أو ربح يمكن تحقيقه.

يعد دمج نهج وممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة الصناعات الكهربائية مصدر قلق كبير ، لأن هذه الممارسات ستجعل شركة الصناعات الكهربائية أكثر كفاءة.

المفاهيم الأساسية

المسؤولية الاجتماعية للشركات، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، الأداء، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، ISO 26000، التوظيف ، التغيب.

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale -----	01
Chapitre 1 : Evolution de la RSE et sa contribution dans les entreprises -----	04
Introduction -----	04
Section 1 : Emergence et l'évolution de la responsabilité sociale des entreprises -----	05
1.1. Emergence de la RSE -----	05
1.2. Définition de la RSE -----	06
1.3. Evolution de la RSE -----	10
1.4. Le rôle de la RSE dans la stratégie de l'entreprise -----	13
Section 2 : La RSE dans le contexte mondiale et la normalisation -----	17
2.1. La RSE dans le contexte mondial -----	17
2.1.1. La RSE dans l'USA -----	17
2.1.2. La RSE en Europe -----	18
2.1.3. La RSE dans les entreprises algériens -----	20
2.1.3.1. La charte RSE -----	21
2.1.3.2. Le rôle et les actions de l'organisation RSE en Algérie -----	21
2.1.4. Le caractère formel (explicite) et informel (implicite) de la RSE -----	22
2.2. La norme ISO 26000 -----	22
2.2.1. Définition de l'ISO-- -----	22
2.2.2. L'objectif de l'ISO 26000 -----	23
2.2.3. L'objectif de l'ISO 26000 et ses avantages -----	24
2.2.4. Les principes et les questions centrales de la responsabilité de la norme -----	25
Conclusion -----	28
Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise -----	29
Introduction -----	29
Section 1 : Les notions de base de la performance -----	29
1.1. Définitions de performance -----	30
1.2. Les critères de la performance -----	32
1.2.1. L'efficience -----	32
1.2.2. L'efficacité -----	32
1.2.3. Pertinence -----	33
1.2.4. Economie -----	33

Table des matières

1.3. Les objectifs de la performance -----	35
1.4. Les différents types de la performance -----	35
1.4.1. La performance globale -----	35
1.4.1.1. La performance économique -----	37
1.4.1.2. La performance sociale -----	37
1.4.1.3. La performance environnementale -----	38
1.4.2. La performance stratégique -----	38
1.4.3. La performance organisationnelle -----	39
1.4.4. La performance commerciale -----	40
1.5. Les dimensions de la performance -----	40
1.6. La mesure de la performance -----	41
1.6.1. La mesure objective de la performance -----	41
1.6.2. La mesure subjective de la performance -----	42
Section 2 : La relation entre RSE et les différents types de performance de l'entreprise-----	44
2.1. La responsabilité sociale et la performance des entreprises -----	44
2.1.1. La RSE et la performance globale -----	44
2.1.2. L'impacte de la RSE sur la performance financière -----	45
2.1.3. La performance sociétale de l'entreprise (PSE) -----	46
2.1.3.1. De la RSE à la PSE-----	47
2.1.3.2. Un lien lâche à la notion de la performance -----	48
2.1.3.3. Définition de la PSE -----	48
2.1.4. La performance environnementale et responsabilité sociale -----	49
2.1.5. La performance stratégique et la RSE -----	50
2.2. La relation et la synergie entre les différents types de la performance -----	53
2.2.1. Définition de concept de synergie -----	53
2.2.2. L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance -----	54
2.2.3. Les relations entre les différents niveaux de performance -----	56
Conclusion -----	58
Chapitre 3 :L'impacte des pratiques de la RSE sur la performance de l'Electro-Industries-59	59
Introduction-----	59
Section 1 : La présentation de l'entreprise d'accueil -----	59
1.1. Généralités sur l'Electro-Industries -----	59
1.2. Historique de l'EI -----	59

Table des matières

1.3. Caractéristique générale de l’EI -----	60
1.3. 1. L’activité de l’EI -----	61
1.3.2. Evolution des ventes (2013-2018) -----	62
1.4. Organisations de l’EI -----	63
1.4.1. La direction générale -----	64
1.4.2. Les assistants -----	64
1.4.3. Direction ressources humaines DRH -----	64
1.4.4. Direction commerce et marketing -----	64
1.4.5. Direction achats et approvisionnement -----	65
1.4.6. Direction juridique -----	65
1.4.7. Direction de développement -----	65
1.5. Le contexte stratégique de l’EI -----	67
1.5.1. Le micro environnement DE L’EI -----	67
1.5.1.1. Les clients de l’EI -----	67
1.5.1.2. Les distributeurs et les intermédiaires de l’EI -----	68
1.5.3. Les fournisseurs de l’EI -----	68
1.5.4. Les concurrents de l’EI -----	69
1.5.5. Les services de l’Etat -----	69
1.5.2. Le macro environnement de l’EI -----	69
1.5.2.1. L’environnement technologique -----	70
1.5.2.2. L’environnement économique -----	70
1.5.2.3. L’environnement légal -----	70
1.5.2.4. L’environnement socioculturel -----	70
Section 2 : Les pratiques de la RSE et leurs impacts sur la performance de l’EI-----	71
2.1. L’apport des pratiques de la RSE de la RSE sur la performance de l’EI -----	71
2.1.1. La pratique de recrutement au sein de l’EI -----	71
2.1.1.1. L’effectif de l’EI -----	71
2.1.1.2. L’ancienneté et la pyramide des âges de l’EI -----	76

Table des matières

2.1.2. La pratique de formation au sein de l'EI -----	80
2.1.3. Les normes au sein de l'EI et leur impacte sur la performance de l'EI -----	81
2.1.4. La gestion sociale et la sécurité de travail de l'EI -----	83
2.1.5. L'évaluation de l'absentéisme au sein de l'EI -----	84
2.1.6. La gestion des déchets de l'EI -----	87
2.2. Synthèse des résultats obtenus et suggestions sur les pratiques de la RSE au sein de l'Electro industrie -----	88
2.3. L'impacte de la RSE sur la performance d'EI-----	89
2.3.1. Le chiffre d'affaire de l'EI -----	89
2.3.2. La part de marché de l'EI -----	92
Conclusion -----	96
Conclusion générale -----	97
Bibliographie -----	100
Annexes	
Liste des illustrations	
Résumé	