

Ministre De l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Filière : Sciences de Gestion



MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management Stratégique

Thème :

***L'intégration de la RSE dans le management de l'entreprise au
service de la performance globale***

Cas : Laiterie DBK Tassili

Présenté par

IDJERI Saida
KHICHANE Said

Dirigé par

M. MEZIAINI Yacine

Devant le Jury composé de :

Présidente: M^{me} Matmar Dalila.....M.M.A à l'UMMTO

Examineur: M^r Zerkhefaoui Lyes.....M.C.B à l'UMMTO

Année universitaire : 2021/2022

Liste des abréviations

BSC: Balanced Score Card

CERES: Coalition for Environmentally Responsible Economies

CIP: Clean In Place

DBK : Draa Ben Khedda

DD : développement durable

ISO : International Standard Organisation

ONG : Organisations Non-Gouvernementales

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement

PP : Partie Prenante

PSE : Performance Sociale des Entreprises

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

RS-MENA : Responsabilité Sociétale pour RÉGION Moyen-Orient-Afrique du Nord

RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations

SME : Système de Management Environnemental

SRB: Social Responsibility Of Businessman

TPP : Technologies Plus Propres

TNI : Théories Néo-Institutionnelles

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Modèle RSE du CED (1971)	12
02	Les 4 catégories de la responsabilité sociale (CARROLL A.B. , 1979)	13
03	la pyramide de la responsabilité sociale de CARROLL A.B.	14
04	Le modèle de Carroll revu par WOOD D.J. (1991)	15
05	les composantes de la performance globale	35
06	La pyramide des performances	41
07	Le triple bottom line modèle (1994)	42
08	Le modèle du balanced scorecard (KAPLAN R et NORTON D. 1998)	43
09	le prisme de la performance (NEELY A., ADAMS C., et KENNERLEY M., 2002)	45
10	Organigramme simplifié de la laiterie DBK Tassili	54
11	Évolution de l'effectif de la laiterie DBK Tassili de 2020-2022	59
12	Evolution de l'absentéisme chez le personnel de la laiterie DBK Tassili	62

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise	16-17
02	Attentes et contributions selon le prisme de la performance	46
03	Attentes et contributions selon le prisme de la performance	58
04	Utilisation des ressources humaines	62

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction Générale 01

CHAPITRE I : revue de littérature sur la RSE

Introduction.....04

Section 01 : Histoire et modèles théorique de la RSE.....05

Section 02 : Cadre théorique et institutionnel de la RSE 19

Conclusion 29

CHAPITRE II : RSE et besoins de performance

Introduction.....31

Section 01 : Généralités sur le concept de la performance 32

Section 02 : Regard croisé sur RSE et performance 39

Conclusion 49

CHAPITRE III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance

Introduction.....50

Section 01 : Présentation de la laiterie DBK Tassili 51

Section 02 : Esquisse sur les pratiques de la RSE de la laiterie DBK Tassili 58

Conclusion 66

Conclusion Générale.....67

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Le débat autour du rôle de l'entreprise est une question diluvienne. Cette question centrale a fait l'objet de plusieurs évolutions. Les perceptions de l'entreprise et par conséquent, de son rôle ont été influencées par les différents courants de pensées économiques et managériales.

Ainsi, à partir d'une vision purement économique qui stipule que l'entreprise n'a qu'une responsabilité qui est celle d'utiliser ses ressources dans un processus économique aboutissant à la réalisation de rentabilité financière au profit des actionnaires et propriétaire de l'entreprise.

Cependant, les transformations qui ont affecté le macro-environnement et le micro-environnement de l'entreprise, notamment avec le phénomène de globalisation et la révolution technologique qui a touché tous les domaines économiques ont mis l'entreprise face à de nouveaux défis afin de s'y adapter et de résister à une concurrence sans précédent.

Ainsi, compte tenu des évolutions du milieu des affaires, notamment avec l'émergence des concepts des parties prenantes et du développement durable (DD) et la rentrée en scène des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des associations de protection de l'environnement et des consommateurs, les entreprises du monde entier subissent une pression croissante pour adopter ou améliorer des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur la responsabilité sociale, qu'il s'agisse de défendre les droits des femmes, de protéger l'environnement ou de tenter d'éradiquer la pauvreté, au niveau local, national ou mondial. D'un point de vue optique, les entreprises socialement responsables projettent une image plus attrayante tant pour les consommateurs que pour les actionnaires, ce qui a un effet positif sur leurs résultats.

En Algérie, La transition vers l'économie de marché s'est traduite par un changement institutionnel suivi d'un changement organisationnel dans les entreprises publiques et privées. Ces dernières sont désormais confrontées à une demande de performance économique à laquelle s'ajoutent des exigences sociale et environnementales.

Dans ce contexte, le débat autour du concept de la RSE est toujours dans la phase de discours et d'intentions. La RSE peine à se trouver une place dans la gouvernance des entreprises algériennes.

Le concept de la RSE a suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs du domaine des affaires au cours des deux dernières décennies. Le lien entre la RSE et la performance de

l'entreprise, cependant, a été une question controversée, car il n'y a pas eu de consensus concernant l'impact que la RSE aurait sur la performance de l'entreprise.

Afin de mettre au clair la contribution de la RSE dans le mode de gestion des entreprises ainsi que son apport en terme de performance globale, plusieurs chercheurs s'intéressent en permanence à la détermination des avantages et des inconvénients économiques résultant de la participation des entreprises à des activités socialement responsables.

En effet, pour démontrer l'existence d'une relation entre la RSE et la performance d'entreprise algérienne, nous avons réalisé une étude empirique au sein de l'entreprise privée de la production laitière « laiterie DBK Tassili ».

Problématique

Ainsi, notre problématique de recherche est la suivante :

« En quoi consistent les pratiques de la RSE ? et comment contribuent-elles à la performance globale de l'entreprise « laiterie DBK Tassili » ?

Méthodologie

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous allons suivre une démarche descriptive-analytique relative à une étude de cas fondée sur deux volets, à savoir :

- Le volet théorique :

Ce volet est constitué à partir d'une revue de littérature relative au management et particulièrement à la RSE et à la performance de l'entreprise. Ce corpus est constitué d'un fond documentaire riche et varié à savoir : les ouvrages, les articles, les thèses de doctorat et les sites internet.

- Le volet empirique:

Ce volet répond au besoin d'illustration de notre problématique par une étude de cas auprès de l'entreprise « laiterie DBK Tassili ». Les outils d'investigation utilisés sont : les entretiens libres, les données statistiques, les documents internes à l'entreprise d'accueil et les observations.

Structure

Afin de mener à bien notre travail, nous l'avons réparti en trois chapitres.

Le premier, intitulé « **revue de littérature sur la RSE** » traite de l'histoire de la RSE, ses différents modèles, ses fondements et son cadre institutionnel ;

Le deuxième, intitulé « **RSE et besoins de performance** » porte sur des généralités autour du concept de la performance globale ; ses définitions, principes et différentes typologies ainsi que ses différents systèmes de mesures et enfin, il y aura question de la relation entre la RSE et la performance globale de l'entreprise ;

Enfin, le troisième est consacré à l'analyse et à la synthèse des résultats de notre étude empirique menée au sein de la laiterie DBK Tassili.

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue aujourd'hui, l'un des sujets les plus discutés dans le monde des affaires et de la politique. Le débat autour de ce concept a pris des dimensions nationales, internationales. Les entreprises qui souhaitent maintenir et accroître leur compétitivité doivent donc porter une attention particulière à ce sujet.

Ce chapitre sera réparti en deux sections. À travers la première section, nous allons faire un voyage dans le temps afin de retracer l'évolution historique du concept de la RSE et ce, depuis la fin du XIXème siècle jusqu'aujourd'hui. Ainsi, pour chaque phases historiques nous allons mettre la lumière sur les différentes définitions de la RSE qui y sont attribuées. Les différents modèles théoriques qui traitent du lien entre RSE et performance de l'entreprise seront également traitées dans cette section.

Quant à la deuxième section, elle sera dédiée aux fondements théoriques de la RSE. De plus, nous allons faire un état des lieux des différents leviers institutionnels internationaux encourageant et encadrant les pratiques de la RSE.

Section 01 : histoire et modèles théoriques de la RSE

La RSE a émergé avec la publication de l'ouvrage de "Social Responsibility of Businessman" de BOWEN H., en 1953. Ce livre est considéré par de nombreux universitaires comme l'un des travaux fondateurs de la RSE. Depuis, le concept n'a pas cessé d'évoluer.

1.1.1 Historique de la RSE

La RSE est souvent perçue comme un thème en vogue des dernières années. Or, son origine remonte plus loin dans l'histoire. Sa conceptualisation a connu des évolutions majeures au fil des années. Pour cela, nous avons opté pour une répartition de cette évolution en cinq phases à savoir :

- La RSE avant 1950 ;
- La RSE entre 1950-1960 ;
- La RSE entre 1970-1980 ;
- La RSE entre 1990-2000 ;
- La RSE entre 2010 et les années 2000.

1.1.2 La RSE avant 1950

La RSE a été initialement perçue et pratiquée pendant la révolution industrielle. En effet, en raison des inégalités de la première société industrielle, certains hommes d'affaires ont tenté de renforcer l'image de leur entreprise en appliquant les principes du mouvement du « paternalisme ».

Le paternalisme industriel est « *un système régissant les relations entre employeurs et salariés d'une entreprise dans leur totalité* ». ¹ En effet, la relation entre patron et ouvriers est assimilée à la relation entre un père et ses enfants. Le paternalisme est souvent motivé par des convictions religieuses chrétiennes prônant l'altruisme et le partage des biens terrestres.

En effet, le paternalisme des chefs d'entreprises de l'époque se manifestait par des actions philanthropiques telles que la construction des cliniques et des cantines pour leurs employés. Ces actions philanthropiques deviennent des moyens de remédier aux problèmes sociaux, notamment la pauvreté, la criminalité et le travail des enfants.

¹GUESLIN A. « l'État, l'économie et la société française XIXe-XXe siècle », éd Broché, Paris, 1992, P56

Avant les années 1920, les chefs d'entreprise ne se préoccupaient que de la perspective économique de leurs activités. Cela signifie que si le but de l'entreprise n'était pas de maximiser le profit pour les actionnaires, alors la valeur de l'entreprise était détruite. La grande Dépression a amené toutes les entreprises à ne considérer que la manière de survivre à la crise. Si les hommes d'affaires ne s'engageaient pas dans des activités rentables, ils étaient accusés d'immoralité car l'argent des actionnaires était dilapidé.

Dans ce contexte de crise, SHELDON O. (1924), encourage les entreprises non seulement à rechercher la maximisation des profits, mais aussi à prendre des initiatives pour améliorer le bien-être de leur communauté.

1.1. La RSE entre 1950-1960

Le « terme de responsabilité sociale » a fait son apparition pour la première fois en 1953 avec la publication de « social responsibilities of the businessman » (SRB) de BOWEN H. La publication de cet ouvrage marque le début d'une nouvelle ère en posant les fondements théoriques de la RSE moderne. SRB fortement inspiré par les valeurs et l'éthique chrétiennes protestantes, indique que les « hommes d'affaires » devraient prendre en considération la dimension sociale dans leurs processus décisionnels.

Ainsi, pour BOWEN H. (1953), la RSE *«renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »*.²

Les années soixante ont connu une prolifération des travaux de recherches académiques autour de ce concept. Des auteurs comme DAVIS K. (1960), FREDERICK W. (1960), MCGUIRE J.W. (1963) et WALTON C. (1967)³ ont tenté d'apporter une définition à la RSE mais sans aboutir à une définition consensuelle.

Dans le même ordre d'idée, DAVIS K. (1960) estime que *« la RSE concerne les actions et les décisions que les hommes d'affaires prennent pour des raisons qui vont en partie au-delà*

² SAULQUIN J.Y. et SCHIER G., La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 223, Stratégie, P57 disponible sur [Responsabilité sociale des entreprises et performance | Cairn.info](https:// Cairn.info) consulté le 04/09/2022 à 22h33.

³GOND J.P., gérer la performance sociétale de l'entreprise, VUIBER, Paris, 2010, p33-34.

des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise »⁴. DAVIS K. souligne qu'en plus de ses différentes obligations, consistant à la maximisation de son profit, l'entreprise a une responsabilité morale vis-à-vis de la société à laquelle elle doit sa réussite.

Ainsi, cette phase appelée également, RSE 1 est caractérisée par une approche normative et philosophique du concept RSE. Les contributions des chercheurs ont tenté de définir les périmètres du contenu du concept de la RSE en analysant la relation entre l'entreprise et la société (l'extérieur de l'entreprise).

1.2. La RSE entre 1970-1980

Durant cette période, des voix s'élèvent pour dénoncer le danger de la RSE pour les entreprises. FRIEDMAN M., un farouche opposant à la RSE estime que « *la responsabilité sociale du business est d'accroître ses profits.* »⁵. Selon cet auteur, la responsabilité de l'entreprise est la maximisation des profits pour les propriétaires et les actionnaires et que c'est du ressort du gouvernement de s'occuper des questions sociales et environnementales.

À contrario, CARROLL A. B. (1979) s'oppose à l'idée de FRIEDMAN M. en élargissant le champ de la responsabilité des entreprises à d'autres dimensions. Pour lui, « *La responsabilité sociale du business englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, éthiques, que d'autres attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné* ». ⁶

Cette période a également, connu la mobilisation des théories de la firme notamment la théorie des parties prenantes et l'émergence de "concepts et idées alternatifs ou complémentaires" en matière de RSE, tels que la réactivité sociale des entreprises de ACKERMAN R.W. et BAUER R.A. (1976) et la performance sociale des entreprises de CARROLL A.B (1979).

La fin des années 80 a été marquée par l'apparition du concept du Développement Durable (DD). Un terme officiellement utilisé pour la première fois dans le rapport de Brundtland intitulé « *notre avenir à tous* ». Ce rapport publié par la Commission Mondiale sur l'Environnement en 1987 définit le DD comme « *un développement qui répond aux besoins du*

⁴ GOND J.P., op.cit., p33.

⁵ CHAUVEAU A. ROSÉ J.J., l'entreprise responsable, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p277

⁶ ZERIGUI M., « La contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables », Thèse de Doctorat en science de gestion, Université Paul-Valéry- Montpellier 3, 2017, P52

présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »⁷. Les objectifs du DD sont à la fois environnementaux, sociaux et économiques représentant trois les enjeux majeurs pour l'homme afin de garantir sa survie sur la planète.

Pour conclure, cette étape appelée aussi RSE 2, est caractérisée par une perspective pragmatique et managériale de la RSE. Les travaux de recherche réalisés au cours de cette période se sont focalisés sur le volet opérationnel du concept et l'analyse des modes de réponse aux pressions sociales.

1.3. La RSE entre 1990 et les années 2000

La question principale de la RSE dans les années 1990 concerne les résultats de la mise en œuvre de ses pratiques. Ainsi, Les études se sont concentrées sur les thèmes de la performance sociale des entreprises (PSE), de l'extension de la théorie des parties prenantes, de la citoyenneté d'entreprise et le développement durable. Les chercheurs tels que GRIFFIN J. et MAHON J.F. (1997), WADDOCK S.A. et GRAVES S.B. (1997), Mc WILLIAMS A. et SIEGEL D. (2001), MARGOLIS J.D et WALSH J.P (2003) ont tenté d'étudier la relation entre performance financière et RSE et d'offrir des modèles de mesure de la PSE⁸.

Il existe plusieurs définitions de la PSE. Nous allons citer celle de WOOD D.J (1991), SWANSON D. L. (1999) et enfin la définition de HUSTED B. (2000).

WOOD D.J (1991) définit la PSE comme « *une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables* »⁹.

Alors que pour SWANSON D. L. (1999), « *la PSE peut être définie comme la capacité de l'organisation à intégrer et tenir compte des valeurs dans ses processus de décision et à intégrer de ce fait responsabilité et sensibilité sociétale dans l'organisation.*¹⁰ »

Tandis que, HUSTED B. (2000) estime que « *la PSE résulte de la capacité de l'entreprise à aligner stratégies et structures organisationnelles à la nature des problèmes sociétaux auxquels elle fait face.*¹¹ »

⁷ [Développement durable : définition et objectifs \(gouv.qc.ca\)](http://gouv.qc.ca) consulté le 05/09/2022 à 20:35

⁸ BENAICHA O., La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs, thèse de doctorat, 2017, p42.

⁹ BENAICHA O., *ibid.*, p38.

¹⁰ GOND J.P, *op. cit.* P62

¹¹ *Idem.*

La fin des années 1990 a vu l'apparition du concept de la citoyenneté de l'entreprise. Ce concept renvoie au rôle agrandissant que jouent les entreprises dans la résolution des problèmes qui étaient jusque-là du ressort des États comme l'éducation, la santé, les questions environnementales et la promotion des droits de l'homme. La citoyenneté de l'entreprise regroupe les postulats des trois courants de la RSE à savoir la notion des parties prenantes, les courants de la *business ethics* et *business and society*.

En outre, le 21^{ème} siècle a vu l'intensification du phénomène de la mondialisation qui a provoqué un bouleversement de la scène économique et politique conduisant ainsi à la diffusion de la RSE dans de nouvelles zones géographique notamment en Europe. Cependant, La conception européenne de la RSE est différente de la RSE américaine car elle est inscrite dans le cadre du DD où elle est définie comme étant la contribution des entreprises au DD.

En 2001, la Commission Européenne dans son livre vert définit la RSE comme « *un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* »¹². La Commission Européenne a adopté, en 2011 une nouvelle définition qui considère la RSE comme étant « *La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* »¹³. À partir de cette définition, on constate la disparition du mot « volontaire ». Désormais la RSE est vêtue d'un caractère « contraignant ».

Pour les pays émergents soucieux par la réalisation de croissance économique, le concept de la RSE est peu traité et enregistre un retard flagrant par rapport aux USA et aux pays européens et asiatiques. Toutefois, les pressions sociales, environnementales nationales et internationales ont poussé ses pays à s'inscrire dans une démarche RSE dans le cadre du DD mais à des degrés différents¹⁴.

À l'instar des pays émergents, l'Algérie a enregistré l'évolution de son tissu industriel avec la transition vers l'économie de marché suite aux réformes des années 1990.

¹² Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 2001, p7.

¹³ Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, 2011, p7.

¹⁴ 2ème édition du classement RESPECO Le 1er classement mondial des pays en fonction de leur ouverture à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) disponible sur [Cote RESPECO - communiqué de presse 2018 V2.pdf \(responsible-economy.org\)](https://www.responsible-economy.org/) consulté le 06/09/2022 à 21h55.

Dans ce contexte, la RSE en Algérie se manifeste essentiellement, par la mise en place d'un cadre légal et juridique régissant l'activité économique garantissant de ce fait, le respect des dimensions sociales et environnementales. En effet, Plusieurs lois et réglementations ont été promulguées afin d'organiser les relations de travail, de promouvoir le respect des droits de l'homme, de protéger l'environnement, etc.

L'engagement de l'Algérie dans la voie du DD a mené les entreprises publiques et privées à l'adoption des procédures de rationalisation et de management environnemental. De ce fait, la volonté des pouvoirs publics à renforcer la RSE se manifeste par la participation de l'Algérie au projet responsabilité sociétale pour la région Moyen-Orient-Afrique du Nord (RS-MENA) lancé par ISO 26000 en 2011 dont l'objectif principal est de contribuer à la mise en place d'une stratégie de DD par l'intégration efficace des principes et pratiques de la RSE (ISO 26000) dans la région MENA, avec pour pivot l'Organisme National de Normalisation (ONN)¹⁵ et la signature d'un protocole accord entre l'Institut Algérien de la Gouvernance d'Entreprise Hawkama El Djazaïr et L'Observatoire de la RSE (ORSE) (France) pour la création d'une plateforme électronique « RSE Algérie » consacrée au développement de la RSE au sein des entreprises françaises et algériennes implantées en Algérie.¹⁶

Afin de mieux cerner la notion de la RSE en Algérie, une enquête sur la perception de la RSE de la part des PME algériennes a été menée par HAMIDI Y. et KHELFAOUI M., en 2012, sur un échantillon de 237 PME algériennes. Les résultats de cette enquête ont démontré que seulement 5% des PME algériennes ont des pratiques volontaires et réglementaire vis-à-vis du volet social par cause de connaissance parfaite de la notion. Par contre 95% des PME appliquent des pratiques sociales involontaires plutôt dans l'informel malgré leur ignorance de cette notion¹⁷.

Parmi les entreprises algériennes engagées en RSE, on trouve SONATRACH qui est considérée comme étant la première entreprise mécène en Algérie¹⁸. En effet, le groupe affirme ses engagements responsables et citoyens par sa présence dans cinq champs complémentaires qui sont l'emploi et la formation, le développement industriel, les infrastructures, la santé et

¹⁵Le projet SR MENA in [ISO - Le projet SR MENA](#) consulté le 07/09/2022 à 22h54

¹⁶ Protocoles d'accord franco-algériens [Protocoles d'accord franco-algériens | dimed.gouv.fr](#) consulté le 07/09/2022 à 23h30

¹⁷HAMIDI Y. et KHELFAOUI M La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?, p. 33 in [10.pdf \(univ-ouargla.dz\)](#), consulté le 10/09/2022 à 22h20

¹⁸[SONATRACH | L'énergie du Changement](#), consulté le 10/09/2022 à 23h55

l'environnement, les loisirs et la culture. De plus, SONATRACH est la première entreprise algérienne à publier un rapport DD en Algérie.

En 2021, l'entreprise a signé deux conventions-cadres avec l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), l'une relative à l'implémentation de la norme pour la responsabilité sociétale (ISO 26000) et l'autre portant sur le management anti-corruption (ISO 37001)¹⁹.

D'autres entreprises algériennes se sont engagées volontairement dans l'implémentation de la norme ISO 26000 notamment dans le cadre du projet RS-MENA. Parmi ces entreprises, on peut citer NCA – ROUIBA, CONDOR, Algérie Télécom, le groupe SAIDAL, SOCOTHYD, Cevital SPA, etc.

En résumé de cette partie, la plupart des études traitant du sujet de la RSE ont souligné la difficulté liée à la définition de ce terme. L'absence d'une définition consensuelle est due essentiellement au fait que la conception de la RSE varie selon le contexte de chaque période, les auteurs et les différences culturelles.

2. Modélisation de la RSE

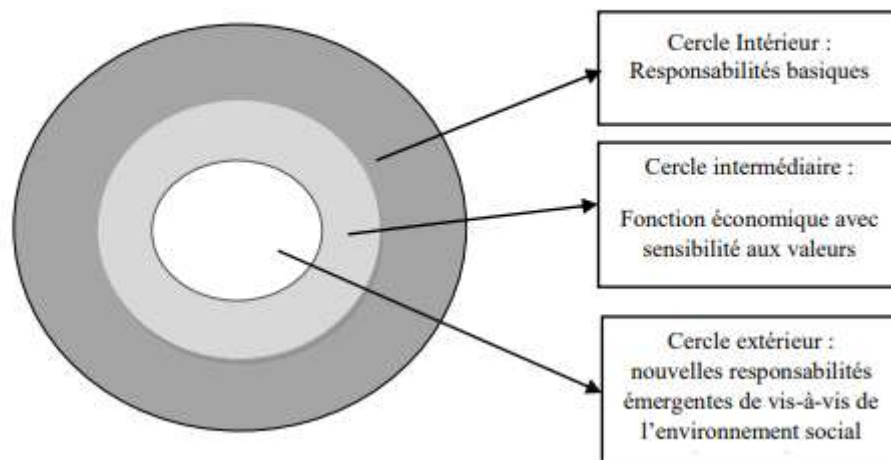
Plusieurs auteurs ont proposé des modèles afin de faciliter la compréhension du concept de la RSE pour les praticiens. Leurs contributions consistent à apporter des éclaircissements quant à son contenu, son processus de mise en œuvre ainsi que les relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes et la société. Nous allons présenter ci-après les principaux modèles

- Le modèle du Comité pour le développement économique CED (1971) ;
- Le modèle de CARROLL A.B. (1979,1991) ;
- Le modèle de WOOD D.J. (1991) ;
- Le modèle de CLARKSON M.B et de SWANSON D.L (1995) ;
- Et le modèle de MATTEN D. et MOON J. (2008).

2.1. Modèle du CED (1971)

Ce modèle présenté par le CED en 1971, a permis de réconcilier l'approche de la RSE1 avec les critiques de FRIEDMAN M.

¹⁹ Sonatrach signe une convention-cadre avec l'IANOR sur la normalisation in [Sonatrach signe une convention-cadre avec l'IANOR sur la normalisation \(aps.dz\)](#) consulté le 11/09/2022 à 00h32.

Figure n°1 : Modèle RSE du CED (1971)

Source : GOLLI A. et YAHIAOUI D. responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de CARROLL (1991) et application au cas tunisien in [Rse Modèle De Carroll \[6nq86wg3xqnw\] \(idoc.pub\)](#) consulté le 11/09/2022 à 19h48.

À travers cette figure, nous pouvons comprendre les responsabilités de l'entreprise comme suit :

- Le premier cercle représentant les responsabilités basiques de l'entreprise à savoir la création de la richesse et la réalisation de la durabilité de l'entreprise.
- Le cercle intermédiaire correspond aux différentes normes et valeurs sociales et environnementales que l'entreprise doit prendre en considération au cours de la réalisation de ses fonctions primaires.
- Et le troisième cercle, le plus large englobe l'ensemble des actions philanthropiques que l'entreprise peut mettre en œuvre de manière volontaire afin de participer au bien-être social.

2.2. Modèle de CARROLL A.B (1979,1991)

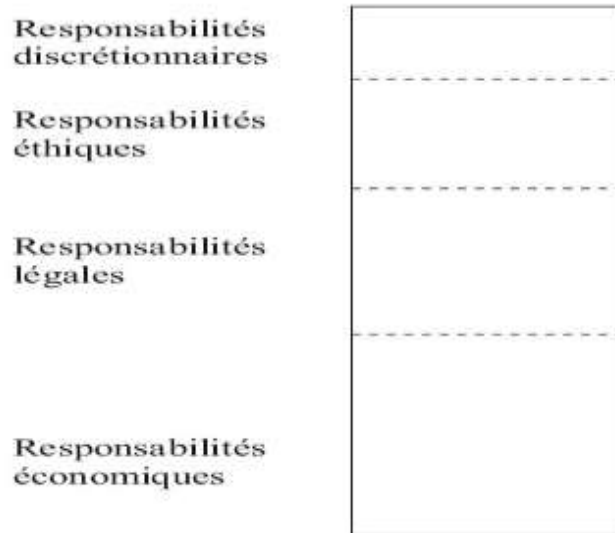
CARROLL A.B. (1979) a proposé un modèle conceptuel tridimensionnel de la performance sociale des entreprises (PSE) comprenant (responsabilité, enjeux sociaux et sensibilité sociale). La démarche de ce modèle porte sur trois aspects de la PSE à savoir :

- La responsabilité correspond aux quatre catégories de la RSE à savoir : la responsabilité économique, juridique, éthique et philanthropique ;

- Les enjeux sociaux renvoient aux différents domaines sociaux auxquels ces responsabilités sont liées et qui sont de l'ordre de six ; le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail et les actionnaires ;
- Sensibilité sociale ou philosophie de réponse des entreprises aux questions sociales.

Ce modèle est illustré par la figure suivante :

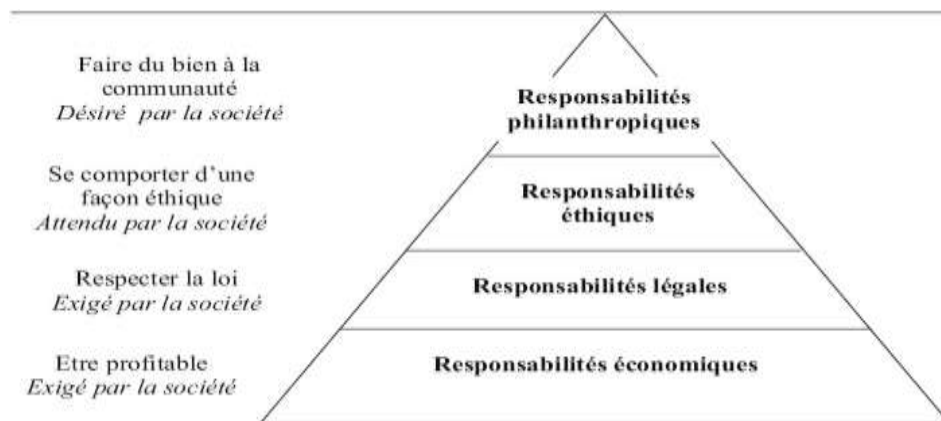
Figure n° 2 : Les 4 catégories de la responsabilité sociale (CARROLL A.B., 1979)



Source : GOLLI A. et YAHIAOUI D., Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de CARROLL (1991) et application au cas tunisien in [Rse Modèle De Carroll \[6nq86wg3xqnw\] \(idoc.pub\)](#) consulté le 12/09/2022 à 14h17.

D'après l'auteur, ces quatre catégories de responsabilités ne sont pas mutuellement exclusives et sont proportionnellement inégales en raison de l'importance accordée à chaque catégorie.

En 1991, CARROLL A.B. a proposé une nouvelle conceptualisation de son modèle sous forme de pyramide composée de quatre niveaux. Le choix de cette forme géométrique est justifié par son caractère simple et intemporel.

Figure n°3 : la pyramide de la responsabilité sociale de CARROLL A.B.

Source : GOLLI A. et YAHIAOUI D., Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de CARROLL (1991) et application au cas tunisien in [Rse Modèle De Carroll \[6nq86wg3xqnw\] \(idoc.pub\)](#), consulté le 12/09/2022 à 16h33.

Cette pyramide met en évidence les différentes responsabilités de l'entreprise :

- Les responsabilités économiques, placées au socle de la pyramide renvoient à la mission principale de l'entreprise à savoir la production des biens et services pour répondre aux besoins des consommateurs, tout en assurant une rentabilité financière lui permettant d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses actionnaires, employés, fournisseurs et autres parties prenantes et engager de nouveaux investissements lui permettant de garantir la pérennité de ses activités ;
- Les responsabilités juridiques exigent des entreprises qu'elles assument leurs obligations économiques dans le cadre des lois en vigueur ;
- Les responsabilités éthiques se réfèrent au devoir des entreprises de se préoccuper des valeurs, normes et standards non écrits au sein de la société même si elles n'y sont pas contraintes par la loi. Les comportements des entreprises doivent répondre aux attentes des parties prenantes ;
- Et les responsabilités philanthropiques sont volontairement lancées à la discrétion des dirigeants. Elles englobent toutes les actions contribuant à l'amélioration de la qualité de vie des employés, des communautés locales et l'ensemble de la société.

Bien que ce modèle ait un succès fulgurant et ait été repris par beaucoup d'auteurs, il représente quelques limites. En voici quelques-unes :

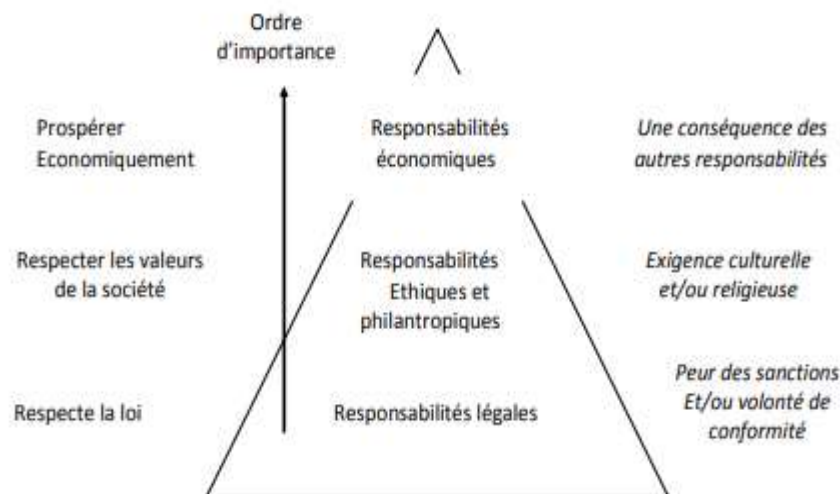
- En effet, d'après CRANE A. et MATTEN D. (2004) cette pyramide n'offre pas de solution en cas de conflit entre deux ou plusieurs responsabilités. Par exemple, la responsabilité économique et éthique.

- En outre, selon SCHWARTZ M. et CARROLL A.B. (2003), la représentation du modèle sous forme de pyramide peut induire en erreur. La position de la philanthropie au sommet laisse imaginer qu'elle détient une importance capitale contrairement à la responsabilité économique située en bas.
- De plus, consacrer un niveau à la philanthropie et la considérer comme responsabilité à part entière est contradictoire avec le caractère discrétionnaire de cette dernière.

2.3. Modèle de WOOD D.J. (1991)

En 1991, WOOD D.J. a construit un modèle complémentaire à celui de CARROLL A.B. Il reprend la représentation de ce dernier avec ses quatre catégories de responsabilités mais dirigées à l'envers. Le principal apport de ce modèle est la mise en évidence des niveaux de motivation d'engagement des entreprises dans l'intégration d'une démarche RSE. Ces niveaux sont de l'ordre de trois à savoir managérial (individuel), organisationnel et institutionnel.

Figure n°4 : Le modèle de CARROLL A.B. revu par WOOD D.J. (1991)



Source : BENAICHA O., op.cit., p132.

- **Le niveau managérial :** Ce niveau concerne les valeurs propres au chef d'entreprise ou à l'équipe dirigeante. La responsabilité morale des dirigeants est de prendre des décisions éthiques et responsables. Leurs motivations sont fonction des caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge, le niveau d'éducation, la carrière, et l'expérience. Ces critères ont une influence directe sur les décisions des dirigeants et par conséquent sur leur volonté à s'engager dans des pratiques de la RSE ;

- **Le niveau organisationnel** : Il correspond au force interne à l'organisation dont les pressions et les motivations ont une répercussion sur l'engagement de l'entreprise dans la mise en œuvre des pratiques RSE.

La réduction des coûts, le bien-être des employés et le manque de moyens financiers et humains nécessaire à l'intégration d'une démarche RSE sont des paramètres à prendre en considération pour l'implantation de la RSE au sein d'une entreprise.

À ce stade, les entreprises doivent être conscientes des conséquences directes et/ou indirectes de leurs actions sur la société et l'environnement.

- **Et le niveau institutionnel** : Dans ce niveau, on trouve les pressions des différentes parties prenantes (PP) externes à l'entreprise pouvant avoir un impact sur sa volonté à s'engager dans la RSE tels que la législation, les attentes des clients, les subventions de l'État, la pression des ONG, la pression des médias, etc.

Le résultat du croisement entre le modèle de CARROLL A.B. avec ses quatre formes de responsabilités et celui de WOOD D.J. avec ces trois niveaux est synthétisé dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise
Source : ATTARÇA M. et JACQUOT T., la représentation de la responsabilité sociale des entreprises :

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires.	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts 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 ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques.	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 (community).	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 termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité

une confrontation entre les approches théoriques et les visons managériales, AIMS, 2005, p6 disponible sur [Microsoft Word - 08-426cmd.doc \(free.fr\)](#), consulté le 13/09/2022 à 21h27.

2.3.Modèles de CLARKSON M.B. (1995)

CLARKSON M.B. identifie deux catégories de PP en fonction de leur importance. La première catégorie est celle des PP primaires qui sont indispensables pour le fonctionnement et la survie de l'entreprise tels que les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs et les PP secondaires dont l'existence est importante mais pas essentielle à la pérennité de l'entreprise comme les concurrents, les médias, les ONG, etc. pour chaque catégorie, CLARKSON M.B. identifie des problèmes spécifiques qui y sont attribués.

Sur la base de la théorie des PP, CLARKSON M.B. propose un modèle PSE fondé sur le résultat. Cette approche intégrant la dimension managériale et la dimension résultat.

- La dimension managériale qui renvoie à la capacité de satisfaire les différents PP de l'entreprise en tenant en compte la responsabilité de l'entreprise envers ces derniers et ce grâce à des pratiques managériales adaptées,
- Et la dimension résultat qui correspond à la performance sociale en terme de satisfaction des PP. à ce niveau, la performance peut être évaluée à l'aide de mesures subjectives en terme d'attentes, de perception, de satisfaction, etc.

2.4.Modèle de MATTEN D. et MOON J. (2008)

Des chercheurs ont suggéré que les entreprises adoptent des pratiques de RSE qui varient d'une nation à l'autre, car les normes et traditions culturelles diffèrent également.

Selon MATTEN D. et MOON J. (2008), il existe deux approches distinctes de la RSE. Une approche américaine dite « explicite » d'origine éthique et religieuse et une approche européenne dite « implicite » reposant sur l'obéissance d'un ensemble de lois et de règles régissant les différentes relations entre PP.

Une 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.* »²⁰

²⁰HAMIDI Y.et KHELFAOUI M La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME)algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?, p. 21 in [10.pdf \(univ-ouargla.dz\)](http://10.pdf(univ-ouargla.dz)) consulté le 15/09/2022 à 10:35

Quant à la RSE explicite, elle « *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.* »²¹

Les deux conceptualisations sont divergentes car elles ont été développées dans deux cultures d'entreprises différentes avec des systèmes de valeurs distincts. La première est américaine (pays d'origine de la RSE) où les entreprises prennent l'initiative de mettre en œuvre des actions philanthropiques et des investissements responsables au profit de la société notamment en matière d'éducation, santé et lutte contre la pauvreté. La démarche RSE est intégrée volontairement dans les stratégies d'entreprises car leurs dirigeants sont conscients de la valeur ajoutée en terme de rentabilité et en terme de notoriété. Les exemples de philanthropie d'entreprises aux USA sont nombreux. On peut citer à titre d'exemple FRANKLIN B., ROCKEFELLER J. D., WALKER C.J., BILL Gates... et bien d'autres.

Tandis que, l'autre vision est européenne où le concept est diffusé bien après son apparition aux USA. Ce modèle est fondé sur solidarité publique, la répartition des charges sociales et une fiscalité élevée. Les gouvernements européens jouent un rôle majeur dans la protection du bien-être des citoyens grâce à un corpus de réglementations et d'exigences.

L'opposition entre ces deux modèles se manifeste clairement dans le traitement de la question sociale qui est selon LEIDEKERKE L.V., DUBBINK J. (2008), pour les européens si importante que la confier aux pouvoirs publics constitue la garantie pour qu'elle ne soit pas oubliée.

²¹ HAMIDI Y.et KHELFAOUI M. Op.cit. p. 21

Section 02 : cadre théorique et institutionnel de la RSE

Depuis l'apparition du concept de la RSE, un débat autour du rôle de l'entreprise et sa finalité a vu le jour. Ce débat a été animé et enrichi avec l'apport de différentes théories de la firme.

L'émergence du concept du DD a eu un impact considérable sur les entreprises modernes et leur management. Les institutions nationales et internationales se sont impliquées afin d'encourager les entreprises à adopter une démarche responsable en tenant compte des dimensions du DD.

2.1. Les fondements théoriques de la RSE

Depuis l'apparition de l'ouvrage de BOWEN H. en 1953, la RSE a fait l'objet de nombreux développements théoriques.

Les fondements théoriques de la RSE s'inscrivent dans deux visions opposés, le premier est fondé sur les principes de l'individualisme méthodologique prônant la maximisation du profit et le deuxième holiste respectant les valeurs de la société et intégrant toutes les PP de l'entreprise.

Afin d'avoir une vision plus claire des fondements théorique de la RSE, nous avons choisi d'aborder les théories suivantes :

- La théorie néo-classique, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (RBV) qui s'inscrivent dans la première vision ;
- Et la théorie des PP et la théorie néo-institutionnelle (TNI) qui s'inscrivent dans la deuxième vision.

2.1.1 Théorie néoclassique

Selon l'approche néo-classique de la RSE, l'entreprise est envisagée comme un nœud de contrat avec diverses PP poursuivant chacune ses propres objectifs. De plus, elle considère que l'efficacité du marché assure la meilleure allocation des ressources s'il se révèle inefficace, il revient à l'État de corriger les conséquences de ces dysfonctionnements.²² Dans cette perspective, l'entreprise n'est assignée que deux types de responsabilité seulement, la responsabilité économique et la responsabilité juridique.

Cette position hostile à la RSE a été affirmée par FRIEDMAN M. (1962) qui estime que *« rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une*

²²PESTRE F., la responsabilité sociale des entreprises multinationales stratégies et mise en œuvre, Harmattan, 2013, Paris, p29.

responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires²³».

Dans un article publié dans le New York Time Magazine, FRIEDMAN M. (1970) a réitéré sa position et considère que la responsabilité sociale de l'entreprise est l'utilisation de ses ressources dans le but d'améliorer la rentabilité pour les actionnaires et les propriétaires de l'entreprise. Toute autre perception du rôle de l'entreprise est jugée subversive car elle peut influencer négativement sa performance financière en raison des coûts générés par l'investissement dans la RSE.

Selon cette perspective, la décision de prendre en compte les objectifs sociaux n'est tolérée que si l'existence d'une corrélation positive entre performance financière et performance sociale n'est démontrée.

2.1.2 Théorie des PP (stakeholder's theory)

La théorie des PP trouve ses origines dans les années 1930 avec les travaux de BERLE A.A. et MEANS G. (1932) qui démontraient l'importance de trouver un équilibre entre les attentes et intérêts parfois contradictoires, des acteurs concernés par l'activité de l'entreprise.

Par la suite, la théorie de PP a été développée par FREEMAN R., en 1984. Son apport consiste essentiellement à proposer une nouvelle vision de l'entreprise dont l'objectif principal n'est pas uniquement la maximisation du profit afin de le redistribuer sur les actionnaires, comme le préconise FRIEDMAN M. mais la prise en considération de l'intérêt spécifiques de toutes les PP.

La théorie des parties prenantes repose sur l'hypothèse que les entreprises ne peuvent être considérées comme prospères que lorsqu'elles apportent de la valeur à la majorité de leurs parties prenantes. Elle va de pair avec la RSE, et par conséquent, avec la durabilité également. Cela signifie que le profit seul ne peut être considéré comme la seule mesure de la réussite d'une entreprise, et que la création de valeur n'est pas seulement une question d'argent.

Plusieurs auteurs ont présenté une définition du terme PP. Dans ce qui suit, on va passer en revue les définitions proposées par FREEMAN R. E. (1984), HILL C.W et JONES T.M (1992) et CLARKSON M. B. (1995).

²³ NABTI A. Développement Economique et Intérêt Environnemental L'engagement social et environnemental de la SONATRACH, Recherches économiques et managériale – N° 14-Décembre 2013, p31 in <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/101/7/2/54118> consulté le 16/09/2022 à 17h07.

Selon FREEMAN R. E. (1984), *«Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.»*²⁴

Pour HILL C.W et JONES T.M (1992), les PP sont *« des participants possédant un droit légitime sur l'entreprise. »*²⁵

Alors que pour, CLARKSON M.B. (1995), les PP sont *« des personnes ou groupes qui encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme. »*²⁶

Il existe plusieurs typologies des PP. En effet, CARROLL A.B. (1989), CLARKSON M et MITCHEL R.K et AGLE B.R. (1997) ont proposé différentes typologies des PP.

Ainsi, CARROLL A.B. (1989) distingue deux types de PP ; primaires et secondaires

- Pour les PP primaires, ce sont des acteurs entretenant une relation directe avec l'entreprise par leur engagement dans le processus économique. Ils sont déterminés contractuellement. Il s'agit des actionnaires, des salariés, des clients et des fournisseurs ;
- Quant aux PP secondaires, elles représentent les acteurs qui se situent autour de l'entreprise. Ils ont un contrat implicite ou indirect avec la firme. Par exemple : les ONG, les gouvernements, les médias, les associations, etc.

Alors que, CLARKSON M. B. a établi une typologie à deux catégories de parties prenantes, à savoir les PP volontaires et les PP involontaires.

- La première catégorie représente les PP volontaires englobant les acteurs qui acceptent d'être exposé à un risque dans la mesure où ils ont investi une forme du capital humain ou financier dans l'entreprise ;
- Alors que, la deuxième catégorie incarne les PP involontaires qui subissent le risque du fait des activités de l'entreprise sans avoir noué un lien contractuel avec elle.

À leur tour, MITCHEL R.K. et AGLE B.R. et WOOD D.J. (1997) proposent un classement des PP basé sur trois critères en l'occurrence, le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Elles sont réparties comme suit :

²⁴ MERCIER S., L'éthique dans les entreprises, Paris, La Découverte, 2004, p. 10.

²⁵CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F., la responsabilité sociale d'entreprise, La Découverte, Paris, 2007, p36.

²⁶Idem.

- Les PP puissantes : elles ont un pouvoir sur les décisions organisationnelles en raison des ressources qu'elles contrôlent ;
- Les PP légitimes : elles disposent d'une acceptation et d'une reconnaissance sociales ;
- Et les PP urgentes : elles sont déterminées selon le degré de l'attention qu'elles requièrent.

L'intersection entre ces trois critères donne lieu à sept types de PP selon que ces derniers possèdent un, deux ou la totalité des attributs : les PP disposant uniquement d'un seul critère sont appelées « PP latentes », les PP disposant de deux critères sont appelées « PP en attentes » et les PP disposant des trois critères sont appelées « PP qui font autorité ».

Il existe trois dimensions possibles de la théorie des PP normative, descriptive et instrumentale.

- **La perspective normative :** Elle « vise à clarifier les raisons pour lesquelles les demandes de groupes qui ne sont pas nécessairement en relation contractuelle explicite avec les entreprises peuvent être légitimes et doivent donc être prises en compte. »²⁷ ;
- **La perspective descriptive :** Elle « s'efforce de démontrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les managers et dirigeants tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes. L'approche par « parties prenantes » serait déjà ancrée dans les modes de gestion des entreprises et serait donc plus « naturelle » qu'une approche centrée sur les actionnaires car spontanément adoptée par les managers. »²⁸ ;
- **La perspective instrumentale :** Elle « s'attache à étudier les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes et à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la prise en compte des demandes de parties prenantes plus ou moins distantes d'une organisation contribue-t-elle à améliorer sa performance ? »²⁹.

Les approches normative, descriptive et instrumentale de la théorie des PP offrent deux types de représentations de la RSE : « une vision orientée éthique » et « une vision orientée business. »³⁰

Ainsi, la perspective normative s'inscrit dans la vision « orientée éthique » de la RSE. Cette vision dépasse la conception actionnariale et économique de l'entreprise. Ainsi,

²⁷ GOND J.P et IGALENS J., la responsabilité sociale de l'entreprise, puf, 2011, p39

²⁸Ibid., p40

²⁹Idem.

³⁰CAPRON M.et QUAIREL-LANOIZELEE F, op. cit., p37.

l'entreprise doit reconnaître la légitimité des droits des différentes PP autres que les actionnaires et les intégrer de manière équitables dans sa gouvernance.

Les perspectives descriptive et instrumentale s'inscrivent dans la vision « orientée business » de la RSE qui consiste à mettre l'accent sur l'importance de la prise en considération des attentes et intérêts des PP dans la performance économique et financière de l'entreprise et de ses actionnaires. Cette vision tente également, de décrire la nature des relations entre l'entreprise et ses PP et le comportement adapté à chaque catégorie.

2.1.3. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources (RBV)

La théorie RBV (resource-based view) tire ses origines des travaux de PENROSE E. (1959) qui appréhende la notion de ressource comme un patrimoine actif que détient l'entreprise et qui une fois maîtrisé peut lui permettre d'optimiser sa performance³¹. Ces ressources peuvent être tangibles (physiques, financières et humaines) et intangibles (connaissances, compétences, technologiques, mercatiques, organisationnelles et managériales).

Par la suite, la RBV a été formulée par WERNEFELT B. (1984) puis enrichie et approfondie par d'autres contributions dont celle de PARAHALD C.K et HAMEL G. (1990), BARNEY J. (1991), PETERAF M. (1993), etc. cette théorie met l'accent sur la relation entre les ressources, l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise. Ainsi, les entreprises sont appelées à s'engager dans des pratiques RSE si elles lui permettront d'acquérir un avantage concurrentiel.

Plusieurs chercheurs ont tenté d'analyser le lien entre la RSE et la RBV. Les études réalisées ont porté un intérêt particulier à l'analyse de la relation entre la responsabilité environnementale de l'entreprise et sa performance économique.

Dans cette optique, HART S.L. (1995) mobilise la théorie des ressources et compétences en intégrant les opportunités et les menaces relatives à l'environnement naturel afin de mettre en évidence la relation entre la performance environnementale et la performance économique. Pour cela, il fait appel à la notion de compétences naturelles qu'il répartit en cinq catégories à savoir, environnementales, conventionnelles, humaines, organisationnelles, processuelles, et de planification.

³¹HERAUT-ZÉRIGUI M., RSE : la contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables, thèse de doctorat, Université Paul-Valéry – Montpellier 3, 2017, p76.

- Les compétences environnementales conventionnelles renvoient aux ressources physiques en relation avec l'offre de produits respectueux de l'environnement : technologie, usine, équipement, matières premières etc. ;
- Les compétences humaines renvoient au niveau de qualification, de formation et de participation des salariés, en relation avec l'environnement naturel ;
- Les compétences organisationnelles renvoient à l'intégration de la préoccupation du DD et de l'environnement naturel dans la structure de l'entreprise : type de structure hiérarchique, type de coordination, degré de centralisation, attribution des responsabilités liées au DD etc. ;
- Les compétences processuelles renvoient à l'existence de procédures standardisées et formalisées permettant de répondre aux questions de DD et de réduire de manière continue son impact environnemental : systèmes de reporting, d'audit, de certification, d'évaluation etc. ;
- Enfin, les compétences de planification stratégique renvoient à l'existence d'objectifs définis précisément en matière de DD et formalisés par le biais d'un plan : définition des objectifs, des budgets et des structures de pilotage.

Ainsi, Le développement de ces différentes compétences permet à l'entreprise d'améliorer sa performance et de développer un avantage concurrentiel. En effet, elles représentent un levier pour une stratégie de différenciation. Elles permettent également, d'améliorer sa relation avec les acteurs externes, tels que les investisseurs, les clients, les fournisseurs et le public, en véhiculant une image positive d'elle.

2.1.4. Les théories néo-institutionnelles (TNI)

La TNI est apparue au milieu des années 1970. Elle est composée de courants distincts dans des domaines de l'économie, la sociologie ou la science politique. Ses origines remontent aux premiers travaux de SELZNICK P. (1949) sur le processus d'institutionnalisation de l'entreprise.

Selon la TNI, il existe une relation d'interdépendance entre l'entreprise et son environnement institutionnel. De ce fait, cette théorie voit la RSE comme une réponse aux pressions institutionnelles exercées par l'environnement et les PP en relation avec l'entreprise en combinant des pratiques RSE à la fois contraignantes et volontaires au même temps.

Pour DAVIS L. E. et NORTH D. (1971), l'analyse économique néo-institutionnelle repose sur deux concepts clé, son environnement institutionnel et les arrangements

institutionnels. L'environnement institutionnel fait référence aux règles du jeu, règles politiques sociales ou légales qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs ; alors que les arrangements institutionnels renvoient aux modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles.³²

Cependant, pour DIMAGGIO P. J. et POWEL W.W. (1983), la bureaucratisation représente un vecteur important dans l'homogénéisation de l'entreprise et l'État. Cette homogénéité s'explique par le phénomène d'isomorphisme. Ce phénomène est lié à l'incertitude qui amène les entreprises évoluant dans le même champ organisationnel à converger vers des normes et des pratiques similaires au lieu de chercher à se différencier offrant ainsi, un paysage organisationnel plus homogène que varié.

Ainsi, l'isomorphie provient de deux contraintes institutionnelles : les contraintes coercitives qui correspondent à un ensemble de règles ou de loi imposées par l'État et les contraintes normatives constituées de normes établies par les milieux professionnels.

Dans un environnement institutionnalisé, les entreprises sont amenées à adopter des pratiques et des valeurs qui peuvent lui assurer de la légitimité aux yeux de la société. Pour cela, l'entreprise doit constamment affirmer sa légitimité en agissant de manière éthique et responsable même si cela peut apparaître contradictoire avec ses activités ou ses propres objectifs. Cette démarche se traduit par la mise en œuvre de procédures en interne telle que la charte, le code de conduite, le label, etc. et par la communication avec les différentes PP en externe afin de promouvoir son image d'entreprise socialement responsable.

2.2Cadre institutionnel de la RSE

Dans un souci d'opérationnalisation de la RSE, plusieurs cadres référentiels ont vu le jour proposant des instruments et des outils qui peuvent accompagner les entreprises dans leurs démarches d'adoption de comportement socialement responsable. Parmi ces cadres nous pouvons citer :

- Le pate mondial (global compact) ;

³²MENARD C. et autres, L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats Cahiers d'économie Politique 2003/1 (n° 44), pages 103 à 118. Disponible sur [L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats \[1\] | Cairn.info](#) consulté le 05/11/2022 à 22h07.

- Le Global Reporting Initiative GRI ;
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ;
- Et les Normes ISO 26000.

2.1.2 Pacte Mondial (Global Compact)

Il a été lancé sur une initiative spéciale du Secrétaire Général des Nations Unies de l'époque Kofi Annan lors du forum économique mondial du 31 janvier 1999. Le pacte est ensuite initié au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Ce pacte est un appel aux entreprises du monde entier, à la société civile, aux gouvernements, aux organismes des Nations Unies...à aligner leurs pratiques et leurs stratégies sur dix principes fondamentaux découlant des grands textes des Nations Unies à savoir :

- Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ;
- Et convention des Nations Unies contre la corruption.

Les entreprises et les organisations adhérentes au Pacte Mondial s'engagent à appliquer ces dix principes qui comprennent :

➤ **Deux principes relatifs aux droits de l'homme**

- Invitation des entreprises à promouvoir et à respecter la protection du droit international, relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
- La veille à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme ;

➤ **Quatre principes relatifs aux normes de travail**

- Invitation des entreprises, à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
- Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- Abolition effective du travail des enfants ;
- Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;

➤ **Trois principes relatifs à l'environnement**

- Invitation des entreprises à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- Mise en place des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;

- Favorisation de la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;
- **Enfin, un principe relatif à la corruption**
- Invitation des entreprises à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

En octobre 2022, le site du Pacte mondial dénombrait 21 085 participants issus de 166 pays.³³

2.1.3 Global Reporting Initiative GRI

Le reporting RSE est « *la publication régulière d'informations sur la manière dont l'entreprise appréhende les impacts économiques, environnementaux et sociaux de ses activités* »³⁴. Ces informations extra-comptables sont présentées dans un rapport intitulé « rapport du DD ». Parmi les outils de reporting les plus répandus, on trouve la GRI.

La GRI est une ONG créée en 1997, de l'association du CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) et du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) avec la participation d'autres PP tels que les entreprises, les associations, les cabinets de consultants, etc. Sa mission est d'offrir un cadre référentiel d'indicateurs destinés aux entreprises soucieuses du DD. À cet effet, elle propose des lignes directrices pour l'élaboration de rapport qui fournissent des informations relatives à ses impacts positives ou négatives quant aux finalités du DD d'une organisation.

2.1.4 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation internationale créée en 1961. Son objectif est de promouvoir des politiques publiques qui favorisent la prospérité, l'égalité des chances et le bien-être pour tous.³⁵ Elle regroupe 37 pays membres répartis dans le monde entier. Ces pays travaillent en collaboration sur les différentes problématiques internationales contemporaines en conjuguant leurs efforts et partageant leurs expériences. De ce fait, l'OCDE est aujourd'hui une référence internationale dans le système de coopération multilatérale notamment pour son rôle actif au sein des G7 et G20³⁶.

³³ [Our Participants | UN Global Compact](#) consulté le 29/10/2022 à 20h04.

³⁴ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., op.cit., p100.

³⁵ [A propos de l'OCDE - OCDE \(oecd.org\)](#) consulté le 27/10/2022 à 12h03

³⁶ Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) disponible sur [Organisation de Coopération et de Développement Économiques \(OCDE\) \(travail-emploi.gouv.fr\)](#) consulté le 28/10/2022 à 15h25

En effet, les gouvernements des pays adhérents à la déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales ont adressé aux entreprises multinationales des recommandations afin de promouvoir une contribution positives de leur part dans différents domaines clés de la conduite responsable des entreprises notamment, les droits de l'homme, l'environnement, le droit de travail, les droits des consommateurs, la fiscalité, la lutte contre la corruption, etc. et dans l'optique de renforcer la confiance mutuelle avec les sociétés avec lesquelles elles interagissent. Ces recommandations appelées « les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales » sont conformes aux législations en vigueur et aux normes internationales.

L'OCDE a mis en place un mécanisme de mise en œuvres et de promotion de ces principes appelés « les points de contact nationaux (PCN). Les PCN sont des instances établies par les gouvernements adhérents afin d'aider les entreprises et leurs PP dans l'application de ces principes et la résolution des éventuels problèmes pratiques susceptibles de faire surface.

2.1.5 Norme ISO 26000

L'organisation Internationale de Normalisation a été créée en 1947. C'est une ONG réunissant des experts afin d'élaborer des normes internationales dont l'application est volontaire et dont l'objectif est d'apporter des solutions aux enjeux mondiaux. Aujourd'hui l'ISO comporte 24544 normes internationales couvrant pratiquement tous les aspects des technologies et de la production, 167 membres représentant l'ISO dans leur pays, à raison d'un membre par pays et 809 Comités techniques et sous-comités chargés de l'élaboration des normes³⁷. L'adhésion normes ISO provient d'une démarche volontaire.

L'ISO a proposé plusieurs normes ayant trait à la RSE dont la série ISO 9000 relative à la qualité et la série ISO 14000 dédiée à la gestion environnementale.

La norme ISO 26000 fournit les lignes directrices (guidance) sur les principes, les concepts, les questions centrales et les domaines d'actions relatifs à la responsabilité sociétale des organisations et sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation. Cette norme ne contient pas des exigences et de ce fait, elle n'est pas certifiable.

La norme ISO 26000 définit la responsabilité sociétale des organisations RSO comme étant « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités*

³⁷[ISO - À propos de l'ISO](#) consulté le 29/10/2022 à 21h10.

sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »³⁸. Cette définition englobe les perceptions de la RSE à la fois américaine en se référant à l'éthique et européenne en prenant en considération le DD.

La norme volontaire ISO 26000 stipule que les organisations désirant être socialement responsable doivent appliquer les sept principes suivant :

- La responsabilité de rendre compte ;
- La transparence ;
- Le comportement éthique ;
- Le respect des intérêts des PP ;
- Le respect du principe de légalité ;
- Le respect des normes internationales de comportement ;
- Et le respect des droits de l'homme.

De plus, les entreprises et les organisations ayant adopté la norme ISO 26000 doivent s'évaluer et prendre leurs responsabilités à l'égard des sept questions centrales suivantes :

- La gouvernance ;
- Les droits de l'homme ;
- Les relations et conditions de travail ;
- L'environnement ;
- La loyauté des pratiques ;
- Les questions relatives aux consommateurs ;
- Et la communauté et le développement local.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons retracé l'histoire de la RSE en présentant les phases les plus marquantes de son évolution. Nous avons remonté dans le temps jusqu'au mouvement de paternalisme qui pour certains auteurs, a donné naissance au concept de la RSE. Nous avons ensuite, mis en évidence plusieurs définitions du concept, et les contributions d'un nombre d'auteurs de référence en matière de modélisation de la RSE.

³⁸[FAQ – Groupe AFNOR](#) consulté le 30/10/2022 à 11h16.

Nous avons ensuite, fait un tour d’horizon sur les principales théories ayant constitué le fondement de la RSE à savoir : la théorie néoclassique, la théorie des PP, la RBV et enfin la TNI. Il a été également, question des dispositifs internationaux offrant un cadre d’encouragement des pratiques de la RSE notamment au vue des objectifs du DD.

Introduction

Aujourd'hui, l'environnement de l'entreprise est devenu complexe et dynamique. Les entreprises se livrent une rude concurrence afin de se positionner sur le marché. Pour cela, l'entreprise doit constamment évaluer sa performance dans les différents volets.

La performance de l'entreprise a longtemps, été mesurée avec un seul indice qui est le profit. Cette démarche s'inscrit dans un management de l'entreprise centré sur la création de valeur pour les actionnaires.

Néanmoins, cette vision fait l'objet de plusieurs critiques car elle écarte les autres PP qui contribuent efficacement dans le développement de l'entreprise.

Afin de pallier à ces critiques, plusieurs auteurs proposent d'intégrer dans le processus de mesure de la performance d'autres indicateurs extra-financiers tels que la qualité du produit, la satisfaction des clients, la productivité, le climat de travail, etc.

Ainsi, ce chapitre abordera la notion de performance à travers deux sections. La première présentera des généralités liées à la performance en l'occurrence, les différentes définitions, principes et typologies. Quant à la seconde, elle traitera de la mesure de la performance, des différents liens entre la RSE et la performance et enfin, l'impact de la RSE sur la performance globale de l'entreprise

Section 01 : Généralités sur le concept de la performance

La performance de l'entreprise est une notion polysémique et difficile à définir. Son ambiguïté réside dans la variation de ses conceptualisations, le contexte dans lequel elle est employée et dans son caractère multidimensionnel.

Ainsi, et afin de mieux cerner cette notion, nous allons présenter le concept de performance d'entreprise, ses différents types et enfin ses systèmes de mesure.

1-1 Définitions de la performance

Étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII^e siècle³⁹. Le verbe anglais « to perform » apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large. La conception anglaise de ce verbe « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès. »⁴⁰

Le concept de performance est mobilisé dans plusieurs domaines. Dans le domaine de la gestion, la performance est primordiale afin d'acquérir des parts de marché dans l'optique de garantir la pérennité de l'entreprise et cela dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent.

La performance organisationnelle est devenue un concept essentiel dans la recherche sur le management stratégique car elle permet aux chercheurs d'évaluer les organisations, leurs actions, l'environnement, et de les comparer à celles de leurs rivaux.

Beaucoup d'auteurs trouve qu'il est difficile de définir, de conceptualiser et de mesurer la performance de l'entreprise.

Du point de vue des processus, la performance fait référence à la transformation des intrants en extrants pour atteindre des résultats spécifiques.

D'un point de vue économique, la performance est la relation entre le coût réel, la production réalisée et les résultats obtenus

Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées.

Selon MEIER O., « *la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa*

³⁹ Le Petit Robert

⁴⁰ BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, 1995, P.62

compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ⁴¹».

Pour LORINO P. « 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, séparément⁴²».

Quant à BOURGUIGNON A. (1995) le mot performance prend des sens variables que l'on peut rattacher à l'un ou l'autre des trois sens primaires suivants ⁴³ :

- **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 apparaît un moment dans le temps. Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

1-2 Principes de la performance

Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience⁴⁴. Ajoutons à cela la cohérence et la pertinence.

- **L'efficacité** « *consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis* »⁴⁵. Elle se mesure par le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Toutefois, la mesure de l'efficacité d'une entreprise peut se heurter à des obstacles. En effet, l'identification des objectifs peut s'avérer parfois difficile en raison de la pluralité et l'ambiguïté et même la contradiction entre les différents objectifs.
- **L'efficience**, elle « *correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats* »⁴⁶. En d'autres termes, l'efficience de l'entreprise renvoie à

⁴¹MEIER O., « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009, P.155.

⁴²LORINO P., « Méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P 5

⁴³BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995, P.62.

⁴⁴ISSOR Z. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, *Projectics / Projectica / Projectique* 2017/2 (n°17), pages 93 à 103, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> consulté le 20/11/2022 à 11h05.

⁴⁵MAILLOT J. L. et MATHE J.-C., « l'essentiel du contrôle de gestion », éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000, p.182.

⁴⁶Idem.

l'utilisation optimale des ressources dont elle dispose. Elle se mesure par le rapport entre le résultat réalisé et les ressources mises en place.

- **La cohérence** fait référence à des décisions qui sont logiques entre elles et par rapport à une échelle de préférence
- **La pertinence** met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes et les caractéristiques de l'environnement.

1.3 Typologie de la performance

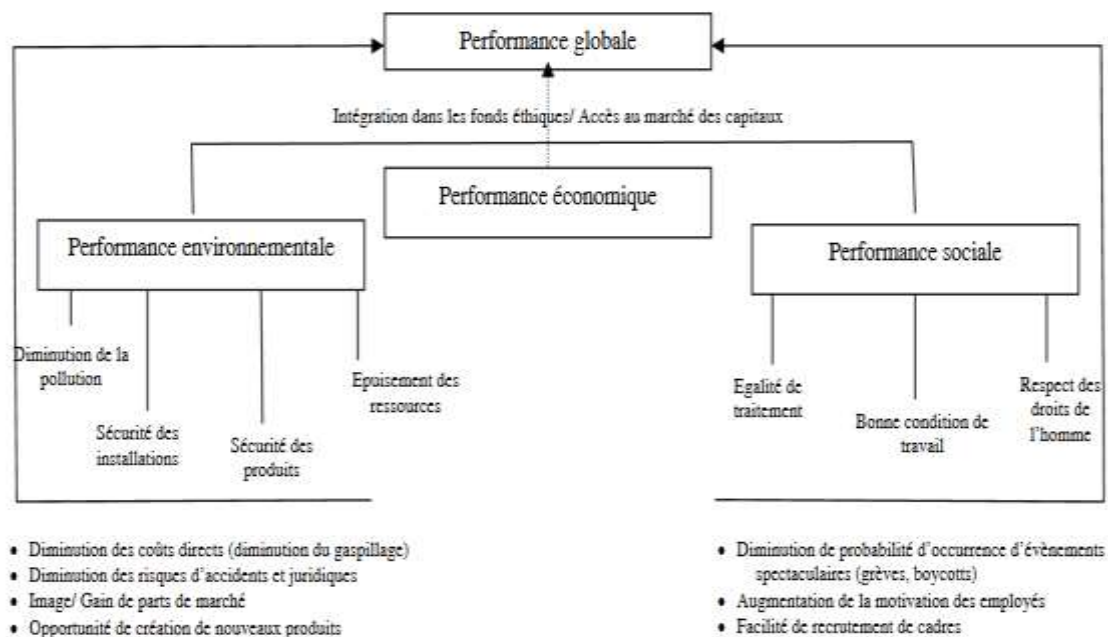
La performance de l'entreprise a longtemps été attachée à la seule dimension financière et cela en raison de la vision actionnariale et économique de l'entreprise où le rôle de cette dernière a été réduit à la réalisation de la rentabilité financière et la maximisation du profit des actionnaires.

Cette vision réductrice de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs critiques. L'évolution de l'environnement des affaires et l'élargissement de la responsabilité de l'entreprise à d'autres PP a conduit au développement du concept de la performance et la prise en considération de critères et paramètres extra-financiers tels que la qualité des produits, la satisfaction de la clientèle, le climat de travail, etc.

De ce fait, la performance globale de l'entreprise résulte de l'association d'indicateurs multicritères et multi-dimensions.

La figure suivante représente les composantes de la performance globale.

Figure n°05 : les composantes de la performance globale



Source : DUPUIS J.C. et LE BAS C., le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises ?, ECONOMICA, Paris, 2005, p153.

Ce schéma montre que la performance globale résulte de l'interaction entre les trois dimensions du DD, la dimension économique, la dimension sociale et enfin la dimension environnementale.

1.3.1 La performance financière

La performance financière représente la vision traditionnelle de la performance qui préconise la maximisation du profit et la création de valeur au profit des actionnaires. Elle est calculée à l'aide de ratios tels que le ROI (Return On Investment), ROE (Return On Equity), EVA (Economic Value Added), le ratio d'autosuffisance financière, le rendement des ventes, bénéfice par action, taux de capitalisation, etc.

L'analyse de la performance financière permet à l'entreprise de faire le suivi de sa situation financière afin de prévenir contre le manque de liquidité et l'insolvabilité. Elle offre à l'entreprise un moyen de repérer les opérations qui sont les plus rentables et l'inverse et connaître l'impact de ses activités.

1.3.2 La performance sociale

La performance sociale renvoie au concept de la RSE. Elle recouvre à la fois la dimension interne et la dimension externe de l'entreprise. Au niveau interne, elle se traduit par le degré de satisfaction et la qualité de vie au travail des employés et le degré de leur implication. Tandis

qu'au niveau externe, elle se manifeste par sa capacité à réduire les effets négatifs sur la société tout en augmentant les effets positifs.

La mesure de la performance sociale se réfère aux indicateurs qui reflètent le climat social dans l'organisation, tels que les salaires, le nombre d'accidents ou maladies professionnelles, l'absentéisme, les dispositifs de lutte contre la corruption, etc.

La prise en compte de cette dimension permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur, et la prise en conscience de des risques sociaux et économiques auxquels l'entreprise pourrait faire face.

1.3.3 La performance environnementale

La performance environnementale renvoie aux impacts environnementaux causés par l'entreprise.

Selon la norme ISO 14031, la performance environnementale est « les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux.⁴⁷ ». Ainsi, Une entreprise est performante sur le plan environnemental si elle réussit à réduire le volume de ses externalités négatives.

La mesure de la performance environnementale se fait en comparant les résultats atteints aux résultats souhaités. Cette évaluation se fait à l'aide d'indicateurs qui fournissent des informations relatives au progrès réalisés par l'entreprise en matière d'environnement.

Parmi ces indicateurs, on peut citer : l'évolution de la consommation d'eau annuelle par rapport à un objectif fixé.

1.3.4 La performance stratégique

Elle se réfère à la capacité de l'entreprise à transformer ses objectifs stratégiques en performance à long terme. Ses indicateurs de mesure sont la valeur de marché de l'entreprise, la valeur bilancielle et la valeur propre de l'entreprise.

Elle permet l'évaluation des conséquences à long terme des différentes stratégies mises en place, l'appréciation des décisions prises par les dirigeants et des différentes opportunités de l'entreprise pour faire évoluer les métiers et la situation de l'entreprise elle constitue également, un outil de planification stratégique pour l'entreprise.

⁴⁷ RENAUD A., Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 disponible sur [Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 \[1\] | Cairn.info](#) consulté le 30/11/2022 à 00h54.

1.3.5 La performance concurrentielle

Elle provient des systèmes concurrentiels et des jeux de forces concurrentielles. Elle se mesure par la part de marché relative ou absolue, le degré de satisfaction des clients.

La performance concurrentielle permet de situer l'entreprise par rapport à ses concurrents, améliorer les profits de l'entreprise, développer des avantages concurrentiels, etc.

1.3.6 La performance organisationnelle

D'après KALIKA M. (1988) la performance organisationnelle est considérée « comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur les éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »⁴⁸.

La performance organisationnelle est liée à la manière dont l'entreprise est organisée afin d'atteindre ses objectifs fixés. Elle se mesure l'efficacité du fonctionnement de la structure : la fluidité des échanges, les délais, la qualité des produits, etc.

1.3.7 La performance commerciale

Elle renvoie à la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins et les attentes de ses clients en mettant à leur disposition des offres pertinentes. Cette performance peut être mesurée à l'aide des indicateurs suivants, nombre de clients recrutés et fidélisés, évolution du chiffre d'affaire, marge commerciale, satisfaction des clients, etc.

De ce fait, l'analyse de la performance commerciale permet à l'entreprise de mieux connaître et d'anticiper les besoins de ses clients. Elle permet également, de déterminer le positionnement de ses produits et services sur le marché.

En résumé de cette section, nous avons abordé les aspects théoriques de la performance globale de l'entreprise en mettant en évidence la complexité du concept. Nous avons également, présenté plusieurs définitions du concept, ses principes ainsi que ses différentes typologies.

⁴⁸KALIKA M., « Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances ». ECONOMICA, Paris, 1988, p.428

Section 02 : Regard croisé sur RSE et performance

La mesure de la performance permet à l'entreprise d'apprécier le degré de réalisation de ses objectifs et cela, en comparant les résultats atteints aux objectifs fixés. Néanmoins, sa difficulté réside dans la multiplicité des indicateurs à utiliser et dans la nécessité de prendre en considération tous les aspects de l'entreprise notamment, l'aspect financier, social et environnemental.

2.1 La mesure de la performance

La mesure de la performance d'entreprise joue un rôle essentiel dans la gestion d'une organisation car elle permet de traduire la stratégie de l'entreprise en comportements et résultats souhaités, interagir avec ces attentes en surveillant les progrès, en fournissant un retour d'information et en encourageant les employés par des récompenses et des sanctions basées sur la performance.

La performance d'une organisation ne se résume pas uniquement à sa performance financière.

2.1.1 La mesure objective de la performance/ approche traditionnelle

La méthode traditionnelle de mesure de la performance d'une entreprise repose sur l'évaluation de la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs financiers fixés tels que le bénéfice, le chiffre d'affaires ou la part de marché.

Les indicateurs traditionnels de performance de l'entreprise utilisent le système d'information comptable comme source principale de données pour surveiller, mesurer et rendre compte de la performance financière d'une entreprise. Ils sont calculés sur la base des informations présentées dans les états financiers de l'entreprise, c'est-à-dire dans le bilan, le compte de résultat, le tableau de financement, l'état des variations des capitaux propres, etc.

En revanche, Les méthodes et approches traditionnelles de mesure de la performance de l'entreprise présentent des lacunes fondamentales, car elles sont de nature historique c'est-à-dire elles ne fournissent qu'une vue rétrospective de la position concurrentielle de l'entreprise, qui a existé à un moment donné dans le passé.

En résumé, les principaux problèmes associés à la mesure traditionnelle de la performance peuvent être résumés comme suit :

- Manque d'alignement entre les mesures de la performance et la stratégie ;
- Incapacité à inclure des facteurs non financiers et moins tangibles tels que la qualité, la satisfaction du client et le moral des employés ;

- Principalement tournée vers le passé, donc mauvais prédicteur de la performance future ;
- Encouragement du court-termisme ;
- Et absence d'informations sur les causes des phénomènes ;

Il est donc, nécessaire de compléter les indicateurs financiers traditionnels par une série d'indicateurs dynamiques, non financiers, adaptés aux conditions spécifiques de la concurrence.

2.1.2 La mesure subjective de la performance/approche extra-financière

De nos jours, pour qu'une entreprise puisse survivre dans un environnement caractérisé par la compétitivité, le développement technologique, la globalisation, etc., elle doit prendre en compte, outre les aspects financiers, les aspects non financiers de son activité.

Dans un contexte pareil, une entreprise compétitive doit sans cesse investir dans la connaissance, les nouvelles technologies et le développement de ses ressources humaines. La construction d'un avantage concurrentiel contribue à créer de la valeur ajoutée et à porter les performances de l'entreprise au niveau le plus élevé possible.

Il existe une multitude de méthodes intégrées pour l'évaluation de la performance d'une entreprise. Parmi ces méthodes, nous allons présenter :

- La pyramide des performances (1992);
- Le triple bottom line (1994);
- Le modèle du balanced scorecard (1998) ;
- Et le prisme de la performance (2002).

2.1.2.1 La pyramide des performances (1992)

Le modèle pyramide des performances (figure n°05) a été proposé par CROSS K.F. et LYNCH R.L. (1992). Son principe est de lier la stratégie de l'organisation à ses opérations en traduisant les objectifs du haut vers le bas (basés sur les priorités des clients) et les mesures du bas vers le haut.

Figure n°06 : la pyramide des performances



source: [1: La pyramide de la performance | Download Scientific Diagram \(researchgate.net\)](#) consulté le 26/11/2022 à 00h55.

La pyramide des performances contient quatre niveaux d'objectifs qui affectent l'efficacité externe de l'organisation (côté gauche de la pyramide) et simultanément son efficacité interne (côté droit de la pyramide).

- Premier niveau, le développement de la pyramide de performance d'une entreprise commence par la définition d'une vision globale de l'entreprise, qui est ensuite traduite en objectifs opérationnelles.
- Deuxième niveau de la pyramide, des objectifs à court terme de flux de trésorerie et de rentabilité sont fixés, ainsi que des objectifs à long terme de croissance et de position sur le marché.
- Le troisième niveau contient les mesures opérationnelles quotidiennes (satisfaction des clients, flexibilité et productivité).
- Le quatrième niveau comprend quatre mesures de performance clés (qualité, livraison, délai de transformation et coût).

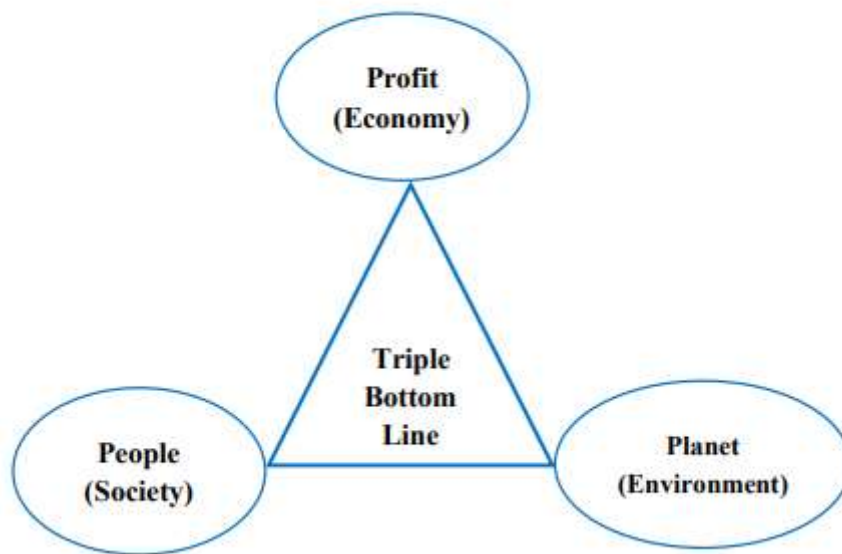
2.1.2.2 Le triple bottom line (1994)

Le thème de la PSE a été approfondi par le modèle du triple bilan d'Elkington J. (1994). Cette notion fait allusion à la « *bottom line* » ou la dernière ligne du bilan qui représente le résultat net dans les comptes d'une entreprise.

Cette notion est considérée comme une méthode pour aider les entreprises à évaluer leur performance globale sur la base de trois aspects importants : le profit, les personnes et la

planète. L'étude d'ELKINGTON J. précise que les entreprises ne doivent pas se contenter de rechercher la maximisation des avantages économiques, mais elles doivent également procéder à un examen complet de leurs responsabilités environnementales et sociales. Et cela tout en se soumettant à la responsabilité légale, qui est une règle à laquelle l'entreprise doit se conformer, plutôt que des options que les entreprises peuvent volontairement décider d'appliquer ou non.

Figure n°07 : le triple Bottom line modèle (1994)



Source: YANG M., The Relationship between Corporate Social Responsibility and Firm Performance in Emerging Economies: Evidence from Pharmaceutical Chinese Firms, thèse de doctorat Instituto Universitario Lisboa, 2018, p20.

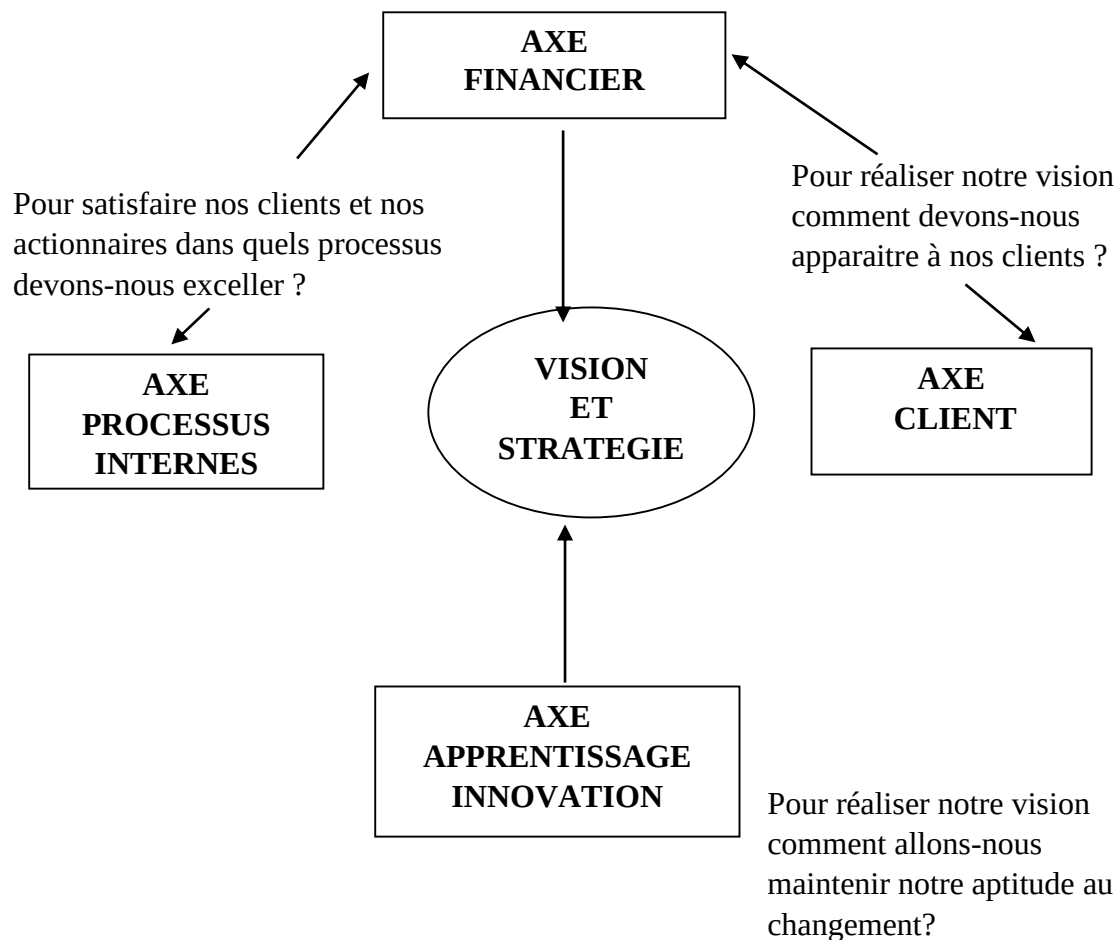
2.1.2.3 Le modèle du balanced scorecard (BSC) (1998)

Le BSC (1998) est une méthode conçue par Kaplan R et Norton D. Il s'agit d'un outil utilisé pour décrire la mise en œuvre et la gestion de la stratégie d'une entreprise. Ce modèle repose sur un équilibre dans le pilotage des performances : équilibre entre indicateurs financiers et non financiers, monétaires et non monétaires, de court terme et de long terme, de résultat et de processus, d'actifs tangibles et non tangibles, etc.⁴⁹

⁴⁹ LE ROY F. et MARCHESNAY M., la responsabilité sociale de l'entreprise mélanges en l'honneur du professeur ROLAND PEREZ, édition ems MANAGEMENT & SOCIETE, COLOMBELLES, 2005, p65.

Le modèle BSC (figure n°08) permet de mesurer la performance organisationnelle sous l'angle de quatre axes, axe financier, axe processus internes, axe client et enfin axe apprentissage et innovation.

Figure n° 08 : le modèle du balanced scorecard (KAPLAN R et NORTON D. 1998)



Source : LE ROY F. et MARCHESNAY M., la responsabilité sociale de l'entreprise mélanges en l'honneur du professeur ROLAND PEREZ, édition ems MANAGEMENT & SOCIETE, COLOMBELLES, 2005, p66

se concentrent sur les résultats financiers et ignorent les autres perspectives

- **Axe client** (Comment les clients nous voient-ils ?) : Savoir ce que les clients veulent en termes de qualité, de coûts et de distribution, et le plus important, ce qu'ils attendent de l'organisation à l'avenir ;
- **Axe processus internes** (En quoi devons-nous exceller ?) : Comprendre le fonctionnement des processus internes est primordial pour que l'organisation atteigne ses objectifs et de savoir comment ajouter la valeur attendue aux produits ou services que les clients achètent
- **Axe apprentissage et innovation** (Pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur) : Toutes les réalisations du point de vue du client, des processus internes, et

financière sont strictement liées aux capacités de l'organisation à former et développer ses ressources humaines et son système d'innovation.

2.1.2.3.1 Apports du modèle

Le modèle du balanced scorecard présente de nombreux points positifs, à savoir :

- Ce modèle met la stratégie, la structure et la vision de l'entreprise au centre des préoccupations des managers ;
- Le BSC permet de guider la mise en œuvre de la stratégie ;
- Il permet de dépasser les seuls indicateurs financiers pour s'intéresser à d'autres domaines ouvrant la possibilité de déployer la stratégie au moyen-long terme ;
- Cohérence accrue pour les indicateurs liant les différents processus mais aussi suivant les performances financière, productive, qualitative et compétentielle (les salariés)
- Il tient compte des aspects internes et externes de l'entreprise ;
- Il est applicable sur les entreprises de toutes tailles ;

2.1.2.3.2 Limites du modèle

Malgré les différents points forts de ce modèle, il représente toutefois, un certain nombre de limites, tels que :

- Un outil très général difficile à adapter à la culture de l'entreprise ;
- La difficulté de mettre en place des indicateurs quantitatifs sur tous les aspects de l'entreprise ;
- L'analyse via la TBP peut échouer à identifier l'inefficacité dans l'utilisation de certaines ressources ;
- Il ne stipule pas quels compromis doivent être faits entre les différents indicateurs régissant les quatre axes ;
- Les relations de causalité entre les axes du modèle sont unidirectionnelles et trop simplistes. Certains auteurs nient même, l'existence d'une relation de causes à effets entre certains axes ;
- Les indicateurs du TBP ont tous une pondération équivalente alors que certains peuvent avoir une importance supérieure.

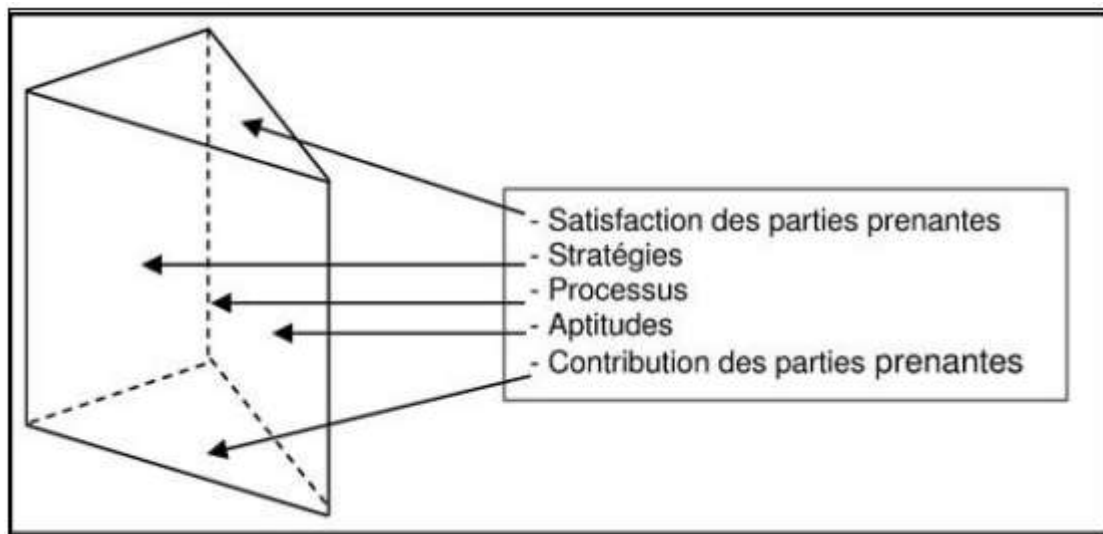
2.1.2.4 Le Prisme de la performance (2002)

Le prisme de la performance (PP) a été mis au point par une équipe de consultants et de chercheurs expérimentés dans le domaine de la mesure de la performance (NEELY A., ADAMS C., et KENNERLEY M., 2002). En effet, ce système de mesure aborde les principales

questions auxquelles un grand nombre d'organisations (à but lucratif ou non lucratif) seront confrontées.

Par ailleurs, selon ce modèle la stratégie est déterminée en fonction de la valeur à créer pour les détenteurs d'enjeux. Le principe de leur modèle est que les stratégies, les processus et les capacités ne doivent pas être seulement focalisés sur la satisfaction des actionnaires mais doivent être orientés vers toutes les PP de l'organisation.

Figure n°09 : le prisme de la performance (NEELY A., ADAMS C., et KENNERLEY M., 2002).



Source : LOUILLET M.C., Conception d'un outil de gestion de la performance d'un système de gestion de la destination touristique, thèse de doctorat, université de SHERBROOKE, 2019, p147.

Les cinq facettes de ce prisme sont liées entre elles et permettent ainsi de comprendre et d'analyser la performance d'une organisation dans sa totalité. Et cela, en répondant aux questions liées à chaque perspective.

Satisfaction des parties prenantes : Qui sont les parties prenantes et qu'est-ce qu'elles veulent et ont besoin ?

Stratégies : Quelles sont les stratégies dont nous avons besoin pour garantir les attentes et les besoins de nos parties prenantes ?

Processus : Quels sont les processus que nous devons mettre en place pour permettre à nos stratégies de fonctionner efficacement ?

Aptitudes : Quelles sont les compétences dont l'organisation a besoin pour être capable de faire fonctionner les processus ? (La combinaison de personnes, de pratiques, technologies et

infrastructures qui permettent l'exécution des processus opérationnels de l'entreprise, aujourd'hui et à l'avenir.)

Contribution des PP : Que voulons-nous et de quoi avons-nous besoin de la part des parties prenantes pour préserver et développer nos capacités ?

Cette méthode permet de connaître le degré de contribution des détenteurs d'enjeux par une série de mesure de leurs comportements. Cette analyse permet d'identifier pour chaque détenteur d'enjeux le comportement attendu de sa part et son comportement réel.

Tableau n° 02 : Attentes et contributions selon le prisme de la performance

Détenteurs d'enjeux	Attentes de l'organisation	Attentes des détenteurs d'enjeux
Investisseurs	Capital pour investir et gérer Possibilités de crédit Prise de risque par les investisseurs Soutien, fidélité et conseils	Retour sur investissement, appréciation du capital, dividendes États financiers explicatifs Confiance en l'équipe dirigeante
Consommateurs	Profits Croissance des ventes Opinion : rétroaction sur la performance Confiance, clientèle acquise	Livraison rapide Produits et services accessibles et de grandes qualités Bon rapport qualité/prix
Employés	Productivité Fidélité et engagement Équipes qualifiées, compétentes Suggestions Diversité	Objectifs clairs et soutien de la direction Respect et équité Formation et acquisition de compétences Rémunération
Fournisseurs	Livraisons rapides Produits et services variés, de grande qualité à un prix raisonnable Suggestions, opinions	Profit Croissance des ventes Opinion : rétroaction sur la performance Confiance, clientèle acquise
Organismes de réglementation	Règlements sensés pour une concurrence loyale, faciles à mettre en œuvre et sans ambiguïté	Respect des règles Pas de comportement opportuniste Sécuritaire pour la société Confiance, ouverture et honnêteté
Communauté	Être perçu positivement Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée Fournisseurs locaux selon les besoins Soutien les objectifs de l'organisation	Emplois régionaux Fidélité, croissance de l'emploi Intégrité, responsabilité, honnêteté Prosperité

Source : LOUILLET M.C., op. cit. , p149.

2.2 Types de relation entre la RSE et la performance globale

La relation entre les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise a suscité durant des années, un vif débat entre les chercheurs. Entre ceux qui avancent l'existence d'un lien positif entre la RSE et performance, ceux qui à contrario, estiment que la RSE peut avoir un

impact négatif sur la performance de l'entreprise et enfin, ceux qui croient en l'absence de relation significative entre les deux notions.

2.2.1 Relation positive

Certaines études mettent en évidence un effet de la RSE sur la performance financière de l'entreprise plutôt positif. Son argument est qu'une meilleure prise en compte des besoins et attentes de l'ensemble des PP finit par améliorer la performance financière de l'entreprise.

Ainsi, une entreprise qui s'investit dans les pratiques de la RSE va améliorer son image de marque et gagner la confiance des différentes PP et par conséquent, réaliser une performance économique et financière positive. Ainsi, les gains réalisés vont être réinvestis dans de nouveaux programmes de RSE.

D'autres auteurs estiment que c'est la performance financière qui influence sur la performance sociale. Cette vision est inspirée de la théorie RBV qui stipule que plus l'entreprise est performante financièrement, plus elle le sera sur le plan social. En effet, une entreprise financièrement performante dispose de ressources nécessaires pour la mise en place des activités inscrites dans le cadre de la RSE.

2.2.2 Relation négative

Ce modèle approuve un lien négatif entre la RSE et la performance financière partant de l'idée que plus une entreprise est socialement responsable moins elle le sera financièrement. En effet, la mise en œuvre des pratiques RSE nécessite la mobilisation de ressources financières. Ces investissements représentent un coût financier supplémentaire pour l'entreprise qui peuvent lui causer un désavantage par rapport à ses concurrents qui favorisent la performance financière au détriment de la performance sociale.

Selon une autre interprétation de cette relation négative entre les deux concepts, plus l'entreprise est performante financièrement, moins elle le sera socialement. Cela s'explique par le comportement opportuniste des dirigeants qui dans le cas de résultat financier négatif, investissent dans des actions sociales afin de justifier ce mauvais résultat. Dans le cas inverse, c.à.d. un bon résultat financier, ils abandonnent ces actions sociales engagées en faveur des PP afin d'augmenter leurs propres revenus.

Toutefois, le lien négatif entre la RSE et la performance globale de l'entreprise n'implique pas l'abandon total de l'action socialement responsable des entreprises.

2.2.3 Absence de relation

Pour certains chercheurs, il n'y a pas de relation entre performance sociale et performance financière. Ils avancent deux explications pour cette neutralité :

- D'après la première explication, il existe une indépendance mutuelle entre la PSE et la performance financière. En effet, il existe une offre de la RSE de la part des entreprises et une demande RSE de la part des consommateurs. Par conséquent, les entreprises sont amenées à investir dans la RSE afin de répondre à une demande conséquente. Ainsi, les coûts induits compensent les profits engendrés, conduisant ainsi à une situation d'équilibre.
- La deuxième explication met en avant la complexité et la non linéarité des interactions entre les deux dimensions qu'il est impossible d'établir l'existence d'une relation stable entre elles.

2.3 Impact de la RSE sur la performance

La relation entre la RSE et la rentabilité est, depuis les premiers travaux de Bowen en 1953 un sujet d'intérêt majeur. En conséquence, l'état d'esprit des dirigeants et des actionnaires a changé au cours des dernières décennies, puisque nous assistons de nos jours, à l'accroissement du nombre d'organisations qui font des activités de RSE une priorité dans leur agenda et qui les intègrent dans leurs stratégies, en utilisant leurs propres ressources pour stimuler ou corriger leur impact social et impact environnemental, tout en améliorant les conditions de vie des communautés qui les entourent. L'évolution des attentes des clients et les préoccupations liées au changement climatique sont devenues des influences stratégiques importantes.

Aujourd'hui, les entreprises peuvent s'engager dans des activités socialement responsables sous de nombreuses formes. Parmi ces actions, nous pouvons citer les investissements dans la réduction de la pollution, les régimes d'avantages sociaux des employés, les dons et les parrainages à la communauté, etc.

Comme l'engagement dans la RSE peut être coûteux et exige que les entreprises dépensent leurs ressources limitées qui pourraient être investies dans d'autres projets plus rentables, les dirigeants doivent savoir si de tels projets seront utiles ou non pour l'entreprise.

À la lumière de la théorie des PP, l'insatisfaction de tout groupe de PP peut potentiellement affecter la rentabilité économique et même compromettre l'avenir d'une entreprise. Conformément à cette théorie, les managers doivent tenir compte de tous les individus et groupes ayant un "intérêt" vis-à-vis de l'entreprise, et pas seulement des actionnaires.

Si elle est pilotée correctement, la RSE permettra non seulement d'améliorer la satisfaction de ces PP, mais aussi d'améliorer la performance financière de l'entreprise. Par exemple, des employés satisfaits seront plus motivés pour fournir des performances efficaces, des clients satisfaits seront plus enclins à faire des achats répétés et à recommander les produits à d'autres, des fournisseurs satisfaits accorderont des remises, etc.

Conclusion

La mesure de la performance est d'une importance capitale pour une gestion efficace de l'entreprise. Elle sert de source principale d'indicateurs nécessaires à l'appréciation de la santé de l'entreprise. Elle offre au décideur une vue d'ensemble sur la voie sur laquelle se trouve l'entreprise dans son processus de réalisation des objectifs qu'elle s'est préalablement fixées.

Cependant, le développement de l'entreprise contemporaine socialement responsable et économiquement viable a rapproché le concept de la RSE et le concept de la performance.

Aujourd'hui, les entreprises doivent prendre en considération en plus de l'aspect financier et économique d'autres dimensions de la performance à savoir : la performance sociale et environnementale.

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

Introduction

Notre stage pratique au niveau de l'Entreprise laiterie DBK Tassili, Dans un premier temps nous présenterons l'organisme d'accueil la laiterie DBK Tassili dans son ensemble c.-à-d. son historique, ses produits, ses différentes missions et objectifs ainsi que sa structure organisationnelle, comme première section.

Enfin, dans la deuxième section, nous allons apprécier l'implication ou non de la laiterie DBK Tassili en matière d'engagement RSE en identifiant les actions concrètes de la RSE mises en œuvre au sein de la laiterie DBK Tassili et apprécier leur impact sur sa performance et cela dans la dimension sociale et environnementale pour aboutir à une réponse à notre problématique de départ.

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

Section 01 : présentation de la laiterie DBK Tassili

Pour présenter la laiterie DBK Tassili, il est évident de mettre au clair son évolution et son développement. Pour cela, nous avons choisi de présenter une offre historique, ses produits, ses missions et ses objectifs et enfin sa structure.

1.1 Historique de laiterie DBK Tassili

Véritable emblème de notre production nationale⁵⁰, la laiterie fromagerie de Draa Ben Khedda a connu trois phases historique :

- **1971** : création de la laiterie dans le cadre de l'Office National Algérien du Lait et des Produits Laitiers (ONALAIT) et de ses trois offices régionaux (ORELAC, ORELAIT, OROLAIT).
- **1997** : naissance du Groupe Industriel de Productions Laitières (**GIPAIT**) suite à la fusion de (ORELAC, ORELAIT, OROLAIT) auquel la laiterie est rattachée.
- **2008** : privatisation de la laiterie et son rachat par M. AIRED Ali, professionnel de l'agroalimentaire et ancien directeur technique de l'entreprise.

L'usine est située à DRAA BEN-KHÉDA sur l'axe routier Alger-Tizi-Ouzou à 11 KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle s'étale sur une superficie de 4000M² couverte et 6000M² consacré aux ateliers de production.

1.2 Produits de la laiterie DBK Tassili

L'unité située au niveau de la localité de Draa Ben Khedda, nous offre une large gamme de produits laitiers, constitués de :

- Lait pasteurisé ;
- Lait fermenté (L'ben) (Raib) ;
- Lait de vache pasteurisé en sachet ;
- Yaourt à boire ;
- Fromage à pâte molle type Camembert « Tassili » ;
- Fromage à tartiner ;
- Fromage frais ;
- Préparations fromagères ;

⁵⁰ [Tassili | Tassili \(laiteriedbk.dz\)](#)

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

- Crème fraîche en pot de 15 et 25 cl ;
- Lait UHT.
- Jus / Jus au lait / Lait chocolaté

Depuis sa création, l'usine connaît un progrès remarquable ; par le fait d'investissement visant à augmenter la production et améliorer la qualité de ses produits faire face à un marché qui devient de plus en plus exigeant suite à l'ouverture de l'économie de marché.

Le développement démographique accentué dans la région a induit une forte demande de lait et produits laitiers. Pour y remédier, il était nécessaire même indispensable d'accroître la production prenant conscience de réaménagement et d'extension en introduisant des changements sur le plans fonctionnels et structurels.

Selon le Directeur Technique de la HSE, la production journalière de lait s'élève à 350000 L/J. Cette production est réalisée grâce à un travail continu 3 X 8 réalisé de trois équipes :

- 1ère équipe de 5H à 13H
- 2ème équipe de 13H à 21H
- 3ème équipe de 21 H à 5H

Actuellement la laiterie fonctionne avec un effectif de 353 travailleurs répartis, comme suit :

- Cadre : 47 ;
- Maîtrise : 73 ;
- Exécution : 215 ;
- Apprenti : 18.

1.2 Missions et objectifs

Les missions et les objectifs de la laiterie DBK Tassili sont multiples, à savoir :

1.3.1 Les missions

Les missions de l'entreprise laiterie DBK Tassili peuvent se résumer dans les points suivants :

- La fabrication, le développement, la commercialisation des produits laitiers ;
- Satisfaction les besoins de ses clients ;

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

- Assurer la coordination entre ses différentes directions et services ;
- Gérer ses ressources dans les meilleures conditions en organisant ses tâches et missions selon ses capacités financières ;
- Procéder à l'écoute et à l'analyse de la demande du client ;

1.3.2 Les objectifs

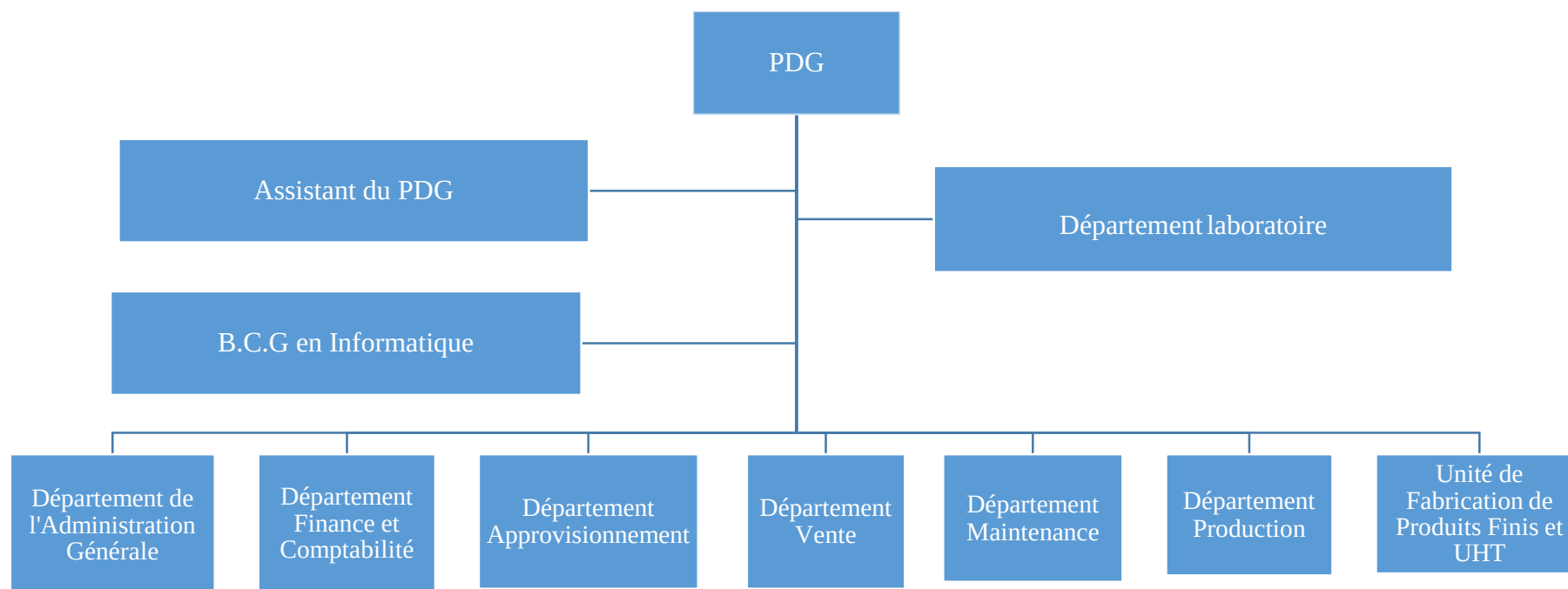
Elle s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- Diversifier ses produits (larges gammes de produits allant du lait pasteurisé, leben, pâte molle, fromage frais...) ;
- Satisfaire la demande de ses clients ;
- Augmenter la valeur de production ;
- Essayer de satisfaire la demande en produits laitiers en procurant cette matière essentielle ;
- Accroître ses bénéfices grâce à la vente de ses produits ;
- Développer le nombre de ses clients ;
- Assurer un approvisionnement régulier du marché par une répartition équilibré et homogène de la production laitière ;
- Améliorer son image et gagner les parts du marché ;
- Gérer méthodiquement les relations avec ses clients et comprendre ses besoins et ses attentes ;
- La survie de l'entreprise;

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

1.4 Organigramme

Figure n° 10 : Organigramme simplifié de la laiterie DBK Tassili



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2022).

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

1.4.1 présentation de l'organigramme

La mission de la laiterie DBK Tassili vient à bout en s'appuyant sur trois (03) directions partagées par plusieurs départements. Il est rattaché à la direction générale les structures suivantes :

- **Assistant du PDG**

- **Département laboratoire**

C'est la structure du contrôle de la qualité d'analyse de toutes les matières entrant dans la production ainsi que le suivi de la production durant tout le processus de fabrication.

- **B.C.G en informatique**

- **Département de l'Administration Générale**

Qui est organisé autour des quatre services :

- **Service gestion du personnel** : qui est chargé de la gestion de recrutement, de l'absentéisme, de l'assiduité ainsi que la préparation des données concernant les salaires des travailleurs.
- **Service formation et contentieux**
- **Service paie et prestation sociales** : qui est chargé de l'établissement de la paie des travailleurs et le paiement de toutes les indemnités et prestations sociales dues aux maladies et arrêts de travail.
- **Service moyens généraux** : qui est chargé de l'achat et de la gestion de la fourniture de bureaux et assure le transport aux travailleurs de l'entreprise.
- **Service sécurité**

Ce service est chargé de la sécurité et le nettoyage interne de l'entreprise, gère les sorties éventuelles du personnel de l'entreprise, les distributeurs privés des laits, ainsi que le personnel étranger à l'unité.

- **Service hygiène, sécurité et environnement**

- **Département Finance et Comptabilité**

Le département finance et comptabilité est la structure où sont centralisés les mouvements d'achat, de vente, d'encaissement et de dépense de tous les produits, il est composé de quatre services

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

- **Service comptabilité générale** : son rôle est de réaliser les travaux qui concernent la finance. Il assure les fonctions suivantes : tenue des journaux auxiliaires, explication des comptes, élaboration des bilans, fiscalité.
- **Service comptabilité analytique** : Le service budget suivi de l'inventaire comptable, le calcul des coûts et prix de revient des produits fabriqués et vendus.
- **Service trésorerie** : Le rôle de service de trésorerie est de l'encaissement ou le décaissement, il assure le suivi du solde des comptes banques et aussi de l'unité en tenant le registre et la gestion de dépenses et recettes.
- **Service facturation** : Son rôle est l'établissement des factures des ventes, il est canalisé sur les journaux auxiliaires de caisse, recettes par un comptable principal.

➤ **Département approvisionnement**

Il est chargé des achats locaux et étrangers, et chargé d'approvisionner l'unité et répondre à ses besoins que cela soit en matière premières et emballage ainsi que la pièce de rechange pour ce faire, il s'appuie sur les services suivants :

- **Service gestion des matières premières et emballages** : il assure les réceptions quantitatives et qualitative des matières livrées et alimenté quotidiennement les ateliers de production et gère les stocks de matières et pièces de rechange.
- **Services gestion des stocks PRI/PRA** :

➤ **Département vente**

Il englobe quatre services :

- **Service vente lait** : ce service est chargé de la vente lait soit par les magasins liés directement à l'unité (les points de vente), ou par d'autres intermédiaires.
- **Services vente de produits laitiers** : Il s'occupe de la commercialisation des autres produits que le lait à savoir : le fromage, la pâte molle, etc. dans la région du centre ;
- **Service marketing et communication** :
- **Vente produits secondaires (UHT, Jus, etc.)**.

➤ **Département Maintenance**

- Service maintenance générale ;
- Service méthodes et ordonnancement ;
- Service utilités

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

➤ Département production

Son rôle consiste à la production du lait et de fromage. Il est composé de deux ateliers principaux à savoir :

- **Atelier laiterie**
- **Atelier fromagerie**
- **Service collecte lait cru**
- **Unité de fabrication de produits frais et UHT**
- **Atelier produits frais**
- **Atelier ERCA**
- **Atelier UHT**

➤ Département maintenance

Il est chargé de la collecte du lait cru à travers les centres et les sous centre de collecte repartis dans les willayas de Tizi-Ouzou, Bouira ; Boumerdes, etc.

Il est chargé de la mécanique et la disponibilité des utiles (eau, gaz, électricité) regroupe deux services :

- Service utilités ;
- Service methods.

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

Section 02 : Esquisse sur les pratiques de la RSE de laiterie DBK Tassili

Les pratiques de la RSE sont intégrées d'une manière implicite dans le mode de gestion de la laiterie DBK Tassili. Ainsi, nous avons choisi de présenter certaines d'entre elles. Parmi celles qui sont relatives aux aspects social et environnemental.

2.1 les pratiques de recrutement

La laiterie DBK Tassili joue un rôle fondamental dans le développement national et local (Tizi-Ouzou). En effet, elle est sensée employer des effectifs compétents tout en leurs garantissant une employabilité qui va leur permettre de s'épanouir et d'avoir une carrière

La laiterie recrute des effectifs dans le cadre du CDI/CDD.

- **Le CDI** : est un contrat de travail à durée indéterminée. Sa durée de validité est illimitée ;
- **Le CDD** : st un contrat de travail à durée déterminée. Comme son nom l'indique, sa durée de validité est limitée.

La laiterie DBK Tassili est un recruteur important dans la mesure où elle a contribué à la lutte contre le chômage notamment au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou. L'entreprise consent des efforts pour maintenir l'emploi.

2.1.1 Effectif réparti par catégories

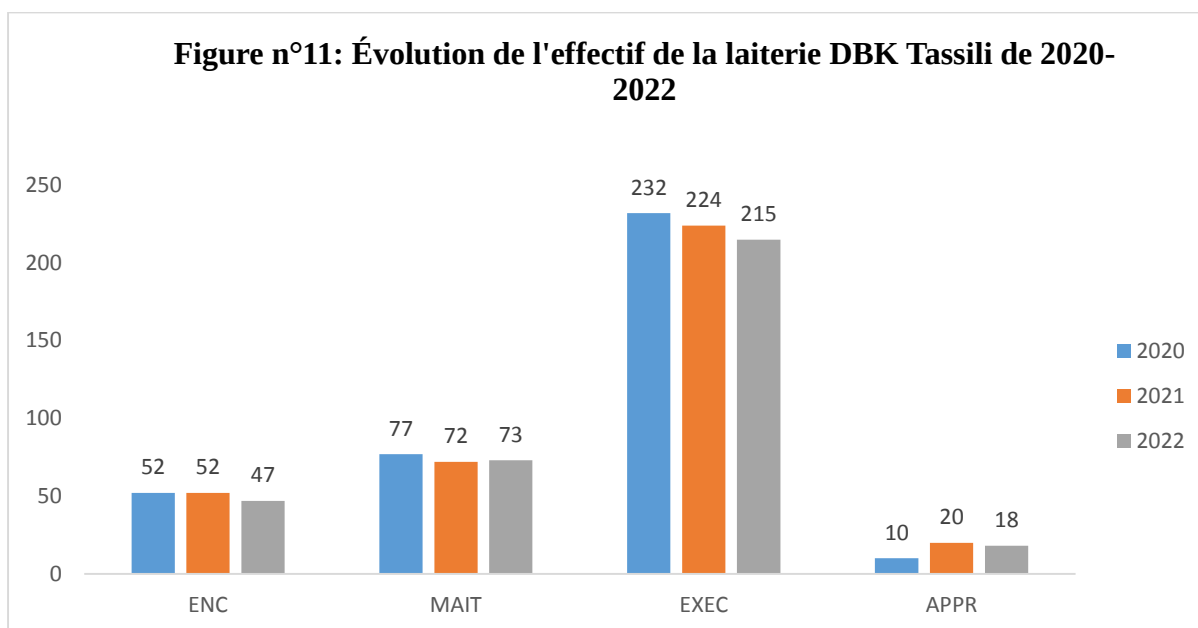
Le nombre de l'effectif de la laiterie DBK Tassili a connu une évolution au cours des trois dernières années comme indiqué dans le tableau ci-après :

Tableau n°3 : répartition de l'effectif de la laiterie par catégorie (2020-2022)

désignation	2020	2021	2022
Encadrement	52	52	47
Maitrise	77	72	73
Exécution	232	224	215
Apprenties	10	20	18
Total	371	368	353

Source : document interne à l'entreprise d'accueil

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil

À travers ce diagramme, on remarque une légère baisse du nombre de l'effectif de la laiterie, durant la période allant de 2020 à 2022. En effet, le nombre total de l'effectif est passé de 371 en 2020 à 353 pour l'année 2022 soit un taux de (-4,85%).

La catégorie « encadrement » a enregistré le taux de régression le plus important avec un taux de (-9,62%) par rapport à 2020 et 2021.

Consciente de l'importance de son rôle dans le développement national, la laiterie DBK Tassili compte améliorer davantage ses pratiques de recrutement dans l'objectif d'être économiquement rentable et socialement responsable.

2.1.2 Politique de la formation

La formation est une pratique de la RSE destinée à l'une des PP les plus importante de l'entreprise, à savoir : les employés. C'est une mesure appliquée par l'entreprise afin d'améliorer les compétences individuelles de ses employés d'en développer de nouvelles. Elle permet également, d'avoir un personnel adapté aux exigences du marché ce qui permet à l'entreprise d'être plus compétitive.

Pour cela, la laiterie DBK Tassili accorde une importance majeure à la formation de ses employés. En effet, un budget de 2 000 000 DA par an est réservé à ce volet. Les services production technique et gestion consomment la part la plus importante de ce budget.

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

Selon la cheffe de service formation et contentieux, la formation est obligatoire pour tout le personnel de la laiterie à raison de 40 personnes formées par an.

Il existe deux types de formation : la formation continue et la formation par apprentissage.

- **La formation continue** : elle est destinée aux employés en poste afin d'acquérir et d'actualiser leurs connaissances et compétences.

La formation par apprentissage : c'est un mode organisé en alternance entre l'établissement public de formation professionnelle et l'entreprise. Le nombre d'apprenties ne dépassent pas 20 apprenties par semestre.

La durée de la formation peut aller d'une semaine jusqu'à six mois.

Pour plus de performance, l'entreprise adapte le processus de formation aux besoins spécifiques des employés. Ainsi, formation présente de nombreux avantages 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 ;
- Préparer la relève pour les postes clés ;
- Former des spécialistes dans les métiers de base.

2.2 Les conditions de travail

Les conditions de travail font partis des principes de la RSE selon la norme ISO 26000. Il s'agit pour une entreprise de respecter l'intégrité de ses employés en mettant à leur disposition les conditions de travail favorable et en assurant leur bien-être moral et physique.

Les conditions de travail peuvent être une cause principale qui conduit un employé à s'absenter. Parmi les indicateurs qui peuvent nous renseigner sur les conditions de travail au sein de l'établissement, on trouve : le taux d'absence, maladies et accidents de travail enregistré auprès des employés de la laiterie DBK Tassili.

Le salarié de la laiterie ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice aux mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur.

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

Ainsi, 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. Le tableau suivant nous renseigne sur l'absentéisme au sein de la laiterie :

Tableau n° 4 : Utilisation des ressources humaines

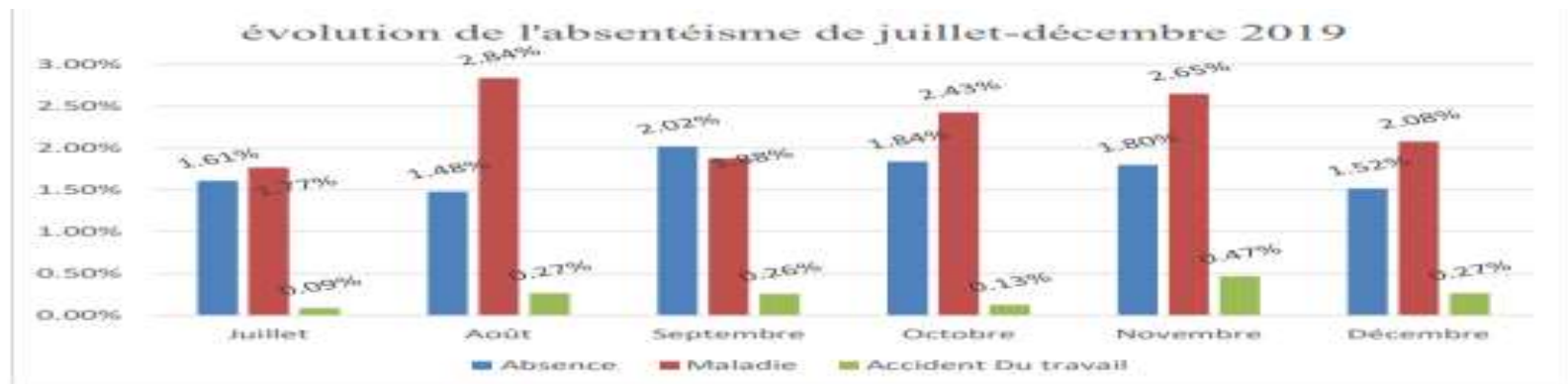
De juillet 2019 à décembre 2019

Période	Effectif En poste	Capacités Théorique heures	Indisponibilités du mois				Taux %			
			Absence Autorisées	Absence Irréguliers	Maladie	Accident Du travail	Absence	Maladie	Accident Du travail	Absentéisme Total
Juillet	385	67760	805,62	287,43	1200	64	1,61%	1,77%	0,09%	3,48%
Août	392	68992	832,23	189,39	1959	184	1,48%	2,84%	0,27%	4,59%
Septembre	390	68640	1157,27	232	1288	176	2,02%	1,88%	0,26%	4,16%
Octobre	383	67408	1101,65	136,63	1640	88	1,84%	2,43%	0,13%	4,40%
Novembre	391	68816	1005,51	229,75	1826	320	1,80%	2,65%	0,47%	4,91%
Décembre	392	68992	886,31	164,72	1432	184	1,52%	2,08%	0,27%	3,87%
Total	2333	410608	5788,59	1239,92	9345	1016	-	-	-	-

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil

Figure n°12 : Evolution de l'absentéisme chez le personnel de la laiterie DBK Tassili

Juillet 2019-décembre 2019



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

Ce diagramme nous renseigne que tout au long de la période de juillet 2019 à décembre 2019, le taux d'absentéisme est relativement faibles. Nous constatons, également que le taux des accidents de travail est assez faible. Le taux d'absence est aussi faible.

L'absentéisme joue un rôle essentiel sur la performance de la laiterie car elle doit assumer une série de frais de personnel qui ne produisent aucune valeur ajoutée et peuvent finir par provoquer des pertes. La réduction de l'absentéisme est donc, un levier important de la performance. Pour réduire cet absentéisme, la laiterie DBK Tassili a adopté un certain nombre de mesures à savoir :

- L'amélioration des conditions de travail ;
- la mise en place de toutes les mesures d'hygiène et de sécurité adéquates, pour offrir un climat de travail propre et sain ;
- la mise à la disposition du personnel des équipements nécessaires pour leur protection des dangers liés principalement à certaines tâches ;
- L'organisation de temps de travail (travail par équipe) ;
- L'ergonomie de postes ;
- La contribution au bien-être des salariés ;
- Et la motivation des salariées (rémunération, promotion et formation, etc.).

2.3 Responsabilité environnementale

La laiterie DBK Tassili est consciente de l'impact de ses activités sur l'environnement. Pour cela, elle cherche constamment à améliorer sa performance en matière d'environnement pour maîtriser les risques qui peuvent surgir. L'établissement aspire à devenir acteur actif dans le cadre du DD.

2.3.1 Impact des laiteries sur l'environnement

Le déchet constitue une menace du moment où l'en envisage son contact avec l'environnement, qu'il soit direct ou après traitement. Les interfaces peuvent être avec le sol, l'eau, l'air.

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

Les problèmes environnementaux de l'industrie sont généralement dus à la pollution de l'eau, de l'air, et du sol, au bruit, aux odeurs, et aux déchets. Dans la filière laitière, le principal problème se situe au niveau de l'eau.

2.3.2 Impact des déchets liquides sur l'environnement

Les volumes rejetés et la quantité de matière contenant principalement du carbone, de l'azote et du phosphore sont les caractéristiques les plus importantes à considérer. Cela n'exclut pas qu'une attention particulière soit portée ponctuellement sur d'autres éléments.

Pour pouvoir évaluer l'impact des déchets liquides de la laiterie DBK Tassili sur les composantes de l'environnement (eau, air, et sol).

2.3.3 Impact des déchets liquide sur le milieu aquatique

Les effluents générés tant en raison de leur volume, qu'en raison de leur charge polluante associée (essentiellement organique), constituent l'aspect environnemental le plus important de la laiterie.

2.3.4 Impact des déchets solides sur le sol et l'air

La laiterie de DBK génère des quantités importantes de déchets solides qui contaminent les sols et contribuent à leurs pollutions notamment, ceux qui sont issus d'emballage de type plastique, carton, et autre.

Les déchets solides de la laiterie, n'ont aucune incidence particulièrement sur la pollution de l'air et des sols. Les principaux problèmes sont soulevés par la réduction des emballages des produits finis. Pour ces derniers, une stratégie drastique de réduction est engagée afin de minimiser la quantité de déchets ménagers.

Au niveau de la laiterie de DBK, les récipients et emballages (en plastique, carton, ou papier), les sacs en papier raft, sont réutilisés ou recyclés à différents niveaux pour le stockage par exemple, ou vendus à des entreprises spécialisées dans le recyclage, ou des particuliers exerçant des commerces utilisant ces emballages, tels que les alimentations générales.

Les déchets solides générés par l'exploitation (emballage de détergents et emballages endommagés, cartons), font l'objet d'une collecte régulière et sélective, afin d'éviter l'aspect cumulatif dans les aires de l'unité, et de nature inorganique, la mise en décharge est la meilleure filière d'élimination.

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

2.3.5 Impact des déchets solide sur le milieu aquatique

Les déchets solides issus de la laiterie sont en majorité recyclés, ce qui minimise l'effet de ces derniers sur l'environnement.

2.3.6 Impact des déchets gazeux sur l'environnement

Les émissions massives et brusques de gaz dans l'atmosphère, constituent un risque de pollution de l'environnement (écotoxicologie), ces risques d'émissions sont générés par les installations de combustion de la laiterie de DBK alimentées par le fioul ou les systèmes de refroidissement lors des fuites de gaz intervenant dans le refroidissement.

2.3.7 Impact des nuisances olfactives sur l'environnement

Les mauvaises odeurs générées par la laiterie de DBK constituent un désagrément pour l'homme mais ne présentent pas forcément de nocivité pour l'environnement car des quantités infimes s'y dégagent.

2.3.8 Impact des nuisances sonores sur l'environnement

Le bruit généré par la laiterie de DBK ne constitue aucun problème pour l'environnement.

2.3.9 Impact sur la santé publique

Cet impact est expliqué par les différentes raisons encourues par la laiterie DBK à savoir :

2.3.9.1 Risques pour la santé du consommateur

Les risques de contamination sont possibles :

- Risques biologiques : les risques biologiques sont causés par les microorganismes qui se divisent en quatre catégories, les bactéries, virus ou moisissure ce qui sont dangereux à des concentrations élevées ;
- Risques physiques : posés par la présence de corps étrangers tel que les fragments de métaux, vers ou plastic, et autres, qui peuvent causer des lésions aux personnes qui les consomment.

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

2.3.9.2 Risques pour la santé du personnel

Les manipulations chimiques, du personnel de la laiterie de DBK se trouve exposé aux risques toxicologique, en cas de projections, ou de déversements brusques des produits employés.

Vue ce nombre important que risques la laiterie DBK Tassili pourrait engendrer sur l'environnement, des mesures et pratiques sont intégrées dans son processus afin d'y remédier. Parmi elles, on peut citer :

- L'application des lois relatives à la protection de l'environnement, et à toutes formes d'impact sur l'environnement humain, ainsi que la sécurité de ses employés ;
- Les installations de la « Laiterie de DBK Tassili », respectent globalement les garanties techniques et réglementaires régissant l'activité exercée ;
- Les conditions d'aménagement et d'exploitation telles qu'elles sont permettent dans l'ensemble, de prévenir le danger et les inconvénients de l'installation pour l'intérêt général, notamment, la commodité du voisinage, la santé, la sécurité publique, et pour la protection de l'environnement ;
- La « Laiterie de DBK Tassili » dispose d'un programme environnemental incluant de multiples technologies plus propres (TPP) telles que les systèmes de nettoyage en place (CIP), le système continu de traitement thermique pour la récupération d'énergie ;
- L'entreprise est certifiée ISO 9001 version 2000 depuis 2006 ;
- L'existence d'une équipe d'auditeurs qualité qui assure l'efficacité et le suivi du système de management mis en place,
- Et la mise en place d'une bonne politique de gestion des déchets.

Conclusion

À travers ce troisième chapitre, et après la présentation de l'organisme d'accueil en l'occurrence, la laiterie DBK Tassili, nous avons présenté les résultats obtenus de notre étude concernant les pratiques de la RSE sur la performance au réalisée auprès de la laiterie DBK Tassili.

Ainsi, nous avons pu avoir une idée d'ensemble des pratiques de la RSE au niveau de la laiterie DBK Tassili notamment, dans ses dimensions sociale et environnementale.

Conclusion générale

Aujourd'hui, les entreprises se retrouvent dans le viseur des consommateurs, des ONG, médias, etc. qui les interpellent quant à l'impact en particulier social et environnemental de leurs actes et les rappeler de leur redevabilité envers la société.

De plus, les gouvernements et les instances internationales, par le biais de mesures incitatives et coercitives, incitent les entreprises à jouer un rôle plus important qui va au-delà de la simple maximisation des profits des actionnaires et propriétaires des entreprises. Ces dernières sont même, appelées à participer à résoudre les différents problèmes de la société, tels que la pauvreté, les droits de l'homme, la protection de l'environnement, etc.

De ce fait, elles ont pris plus de conscience quant à leurs responsabilités face aux différentes parties prenantes. Ainsi, l'intégration des pratiques de la RSE dans leurs modes de management s'offre à elles comme la meilleure réponse à toutes ces pressions exercées par la société. Tout cela, au vu d'un objectif de performance.

À l'instar des pays avancés, la société algérienne connaît une prise de conscience considérable par rapport aux défis du 21^{ème} siècle particulièrement, dans les dimensions sociale et environnementale. Ainsi, on assiste à la création de plusieurs associations de protection des consommateurs et de l'environnement, des multiples appels aux entreprises de jouer un rôle plus significatif dans la société algérienne.

Par conséquent, les entreprises algériennes sont appelées à adopter des démarches RSE afin de répondre aux pressions de l'environnement et de se plier aux exigences de la législation en vigueur qui encadre l'activité économique en Algérie.

En effet, la laiterie DBK Tassili fait partie des entreprises algériennes ayant consenti des efforts dans le cadre de la RSE. Bien que cette entreprise ne prétend pas appliquer une démarche RSE explicite, nous avons constaté suite à notre investigation auprès de cet établissement, que des pratiques RSE sont bel et bien intégrées dans son management de manière implicite.

La RSE implicite de la laiterie DBK Tassili est présentée dans notre travail avec ses dimensions sociales et économiques. Elle se manifeste essentiellement, par la prise en considération des attentes et besoins de ses PP en l'occurrence, ses clients, ses employés, le gouvernement, dans son aspect social et légale et par l'intérêt particulier accordé à l'aspect environnemental.

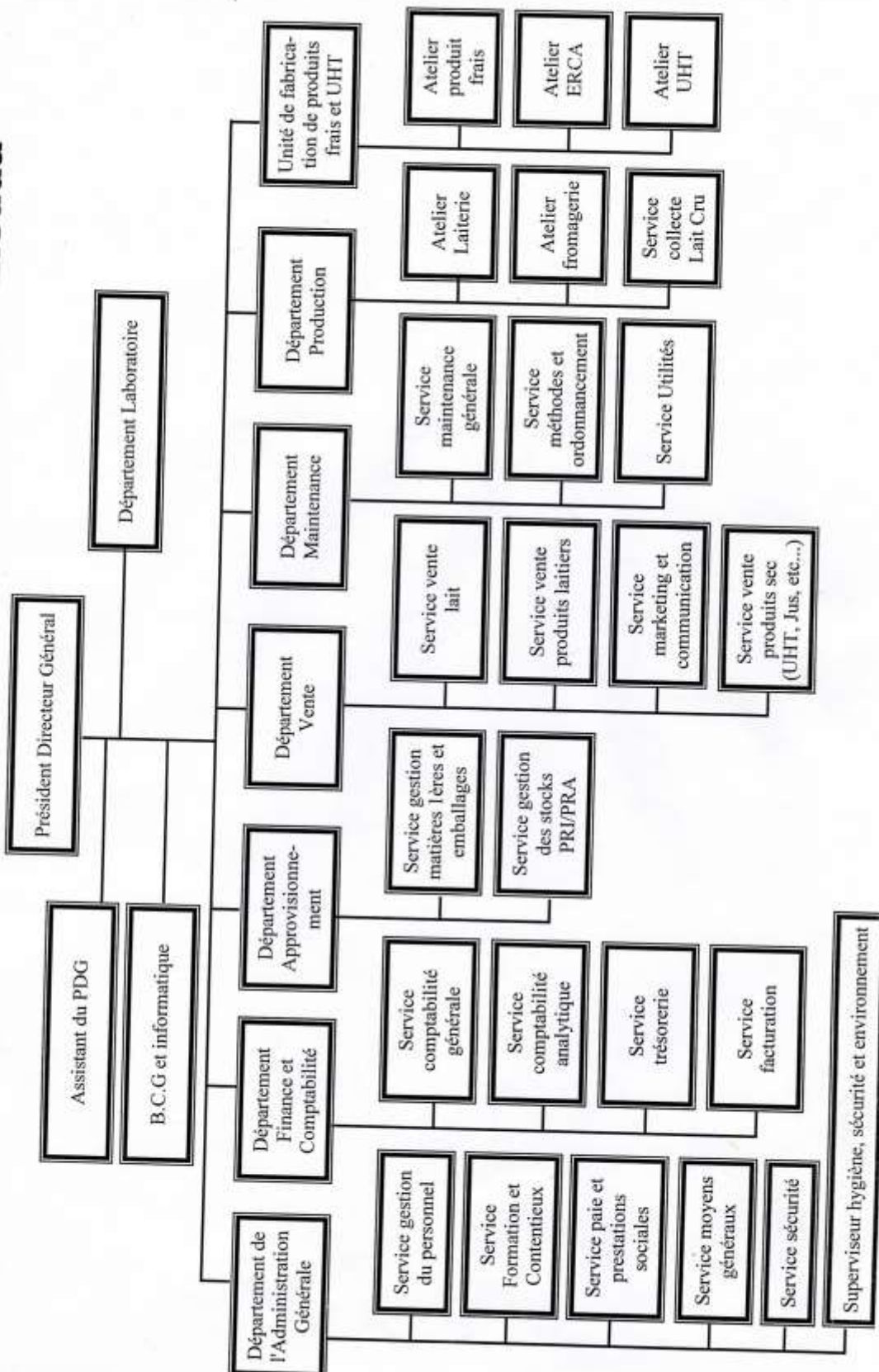
Ces pratiques ont un impact capital sur la performance globale de la laiterie DBK Tassili. D'ailleurs, pour ce qui est de la performance sociale, cette entreprise s'est engagée à améliorer

les conditions de travail de ses employés, de garantir leur sécurité et d'assurer le développement de leur carrière par le biais de la formation. En ce qui concerne la performance environnementale, elle a mis en place une politique environnementale axée sur le respect de la réglementation en vigueur, l'adoption de la norme ISO 9001 et la minimisation de son impact négatif.

Malheureusement, pour ce qui est de la responsabilité et performance économique, aucune donnée ne nous a été remise par la laiterie DBK Tassili. Afin de vérifier et de mesurer sa situation financière, et ce, pour démontrer la relativité et l'interaction des performances économiques, sociale et environnementale, et donc, de la performance globale de la laiterie DBK Tassili.

Annexes

Organigramme de la Laiterie de Drâa Ben Khedda



Ouvrages

1. LEPINEUX F., ROSE J. J, BONANNI C. et HUDSON S., la RSE la responsabilité sociale des entreprises théories et pratiques, DUNOD, Paris, 2010 ;
2. CHAUVEAU A. et ROSÉ J.J., l'entreprise responsable, Éditions d'Organisation, Paris, 2003 ;
3. CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., la responsabilité sociale d'entreprise, édition la Découverte, Paris, 2007 ;
4. CAPRON M. et autres, ISO 26000 : une Norme « hors norme » ? vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, édition ECONOMICA, Paris, 2010 ;
5. GOND J.P et IGALENS J., la responsabilité sociale de l'entreprise, édition puf, Paris, 2011 ;
6. MERCIER S., L'éthique dans les entreprises, La Découverte, Paris, 2004 ;
7. TREBULLE F.G, UZAN O., responsabilité sociale des entreprises regards croisés droit et gestion, ECONOMICA, Paris, 2011 ;
8. KALIKA M., « Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances ». Economica, Paris, 1988;
9. Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ;
10. Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 ;
11. PESTRE F., la responsabilité sociale des entreprises multinationales stratégies et mise en œuvre, édition l'Harmattan, 2013, Paris ;
12. MERCIER S., L'éthique dans les entreprises, La Découverte, Paris, 2004 ;
13. MEIER. O, « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009 ;
14. LORINO P, « Méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003 ;
15. MAILLOT J. L. et MATHE J.-C., « l'essentiel du contrôle de gestion », éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000 ;
16. : DUPUIS J.C. et LE BAS C., le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises ? ECONOMICA, Paris, 2005 ;

17. LE ROY F. et MARCHESNAY M., la responsabilité sociale de l'entreprise mélanges en l'honneur du professeur ROLAND PEREZ, édition ems MANAGEMENT & SOCIETE, COLOMBELLES, 2005.

Articles

1. BEN MLOUKA M., OUSSOURA E., La Théorie néo-Institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ? in [La Théorie néo-Institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ? \(aderse.org\)](#) ;
2. 2ème édition du classement RESPECO Le 1er classement mondial des pays en fonction de leur ouverture à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) in [Cote RESPECO - communiqué de presse 2018_V2.pdf \(responsible-economy.org\)](#) ;
3. Protocoles d'accord franco-algériens [Protocoles d'accord franco-algériens | dimed.gouv.fr](#) ;
4. HAMIDI Y. et KHELFAOUI M La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?, p. 33 in [10.pdf \(univ-ouargla.dz\)](#) ;
5. GOLLI A. et YAHIAOUI D. responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de CARROLL (1991) et application au cas tunisien in [Rse Modèle De Carroll \[6nq86wg3xqnw\] \(idoc.pub\)](#) ;
6. ATTARÇA M. et JACQUOT T., la représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, AIMS, 2005
7. LE BOURGE– LARRIVIÈRE M. et autres, Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques dans Management et avenir 2009/3 (N°23), Page 187 à 198. Disponible sur [Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques | Cairn.info](#)
8. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) disponible sur [Organisation de Coopération et de Développement Économiques \(OCDE\) \(travail-emploi.gouv.fr\)](#)
9. ISSOR Z. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, [Projectics / Proyética / Projectique 2017/2 \(n°17\)](#), pages 93 à 103, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>
10. RENAUD A. et BERLAND N., mesure de la performance globale des entreprises disponible sur <https://shs.hal.science/halshs-00544875/document>;

11. NABTI A. Développement Economique et Intérêt Environnemental L'engagement social et environnemental de la SONATRACH, Recherches économiques et managériale – N° 14–Décembre 2013, p31 in <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/101/7/2/54118>.
12. SAULQUIN J.Y. et SCHIER G., La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 223, Stratégie ;
13. BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, 1995.

Thèses de doctorat

1. LOUILLET M.C., Conception d'un outil de gestion de la performance d'un système de gestion de la destination touristique, thèse de doctorat, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, 2019 ;
2. BENAICHA O., La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs, thèse de doctorat, 2017 ;
3. ZERIGUI M., « La contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables », Thèse de Doctorat en science de gestion, Université Paul-Valéry-Montpellier 3, 2017 ;
4. YANG M., The Relationship between Corporate Social Responsibility and Firm Performance in Emerging Economies: Evidence from Pharmaceutical Chinese Firms, thèse de doctorat Instituto Universitario Lisboa, 2018;
5. HERAUT-ZÉRIGUI M., RSE : la contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables, thèse de doctorat, Université Paul-Valéry – Montpellier 3, 2017.

Webographie

1. [Développement durable : définition et objectifs \(gouv.qc.ca\)](#) ;
2. Le projet SR MENA in [ISO - Le projet SR MENA](#) ;
3. [SONATRACH | L'énergie du Changement](#) ;
4. [Our Participants | UN Global Compact](#) ;
5. [A propos de l'OCDE - OCDE \(oecd.org\)](#) ;
6. [ISO - À propos de l'ISO](#) ;
7. <https://www.unglobalcompact.org/> ;
8. <https://www.iso.org/>;
9. [1: La pyramide de la performance | Download Scientific Diagram \(researchgate.net\)](#).

Table des Matières

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction Générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I : revue de littérature sur la RSE

Introduction	04
Section 01 : histoire et modèles théoriques de la RSE	05
1.1 Historique de la RSE.....	05
1.1.1 La RSE avant 1950.....	05
1.1.2 La RSE entre 1950-1960.....	06
1.1.3 La RSE entre 1970-1980	07
1.1.4 La RSE entre 1990 et les années 2000	08
1.2 Modélisation de la RSE	11
1.2.1 Modèle du CED (1971)	11
1.2.2 Modèle de CARROLL A.B (1979,1991)	12
1.2.3 Modèle de WOOD D.J. (1991)	15
1.2.4 Modèles de CLARKSON M.B. (1995)	17
1.2.5 Modèle de MATTEN D. et MOON J. (2008)	17
Section 02 : cadre théorique et institutionnel de la RSE	19
2.1. Les fondements théoriques de la RSE	19
2.1.1 Théorie néoclassique	19
2.1.2 Théorie des PP (stakeholder's theory)	20
2.1.3. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources (RBV)	23
2.1.4. Les théories néo-institutionnelles (TNI)	24
2.2 Cadre institutionnel de la RSE	25
2.2.1 Pacte Mondial (Global Compact)	26
2.2.2 Global Reporting Initiative GRI	27
2.2.3 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	27
2.2.4 Norme ISO 26000	28
Conclusion	29

Chapitre II : RSE et besoins de performance

Introduction.....	31
Section 01 : Généralités sur le concept de la performance	32
1-1 .Définitions de la performance.....	32
1-2 .Principes de la performance.....	33
1.3 Typologie de la performance	34
1.3.1 La performance financière	35
1.3.2 La performance sociale	35

1.3.3	La performance environnementale.....	36
1.3.4	La performance stratégique.....	36
1.3.5	La performance concurrentielle	37
1.3.6	La performance organisationnelle.....	37
1.3.7	La performance commerciale.....	37
Section 02	: Regard croisé sur RSE et performance	39
2.1	La mesure de la performance	39
2.2.1	La mesure objective de la performance/ approche traditionnelle	39
2.1.2	La mesure subjective de la performance/approche extra-financière.....	40
2.1.2.1	La pyramide des performances (1992)	40
2.1.2.2	Le triple bottom line (1994)	41
2.1.2.3	Le modèle du balanced scorecard (BSC) (1998)	42
2.1.2.3.1	Apports du modèle	44
2.1.2.3.2	Limites du modèle.....	44
2.1.2.4	Le Prisme de la performance (2002)	44
2.1.	Types de relation entre la RSE et la performance globale.....	46
2.1.1	Relation positive	47
2.1.2	Relation négative.....	47
2.1.3	Absence de relation	47
2.2.	Impact de la RSE sur la performance	48
Conclusion		49

Chapitre III : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance globale

Introduction	50
Section 01 : présentation de la laiterie DBK Tassili	51
1.1 Historique de laiterie DBK Tassili.....	51
1.2 Produits de la laiterie DBK Tassili	51
1.3..Missions et objectifs	52
1.3.1 Les missions.....	52
1.3.2 Les objectifs	53
1.4 Organigramme	54
1.4.1 Présentation de l'organigramme	55
Section 02 : Esquisse sur les pratiques de la RSE de laiterie DBK Tassili.....	58
2.1. les pratiques de recrutement.....	58
2.1.1 Effectif réparti par catégories.....	58
2.1.2 Politique de la formation.....	59
2.2 Les conditions de travail	60
2.3 Responsabilité environnementale	63
2.3.1 Impact des laiteries sur l'environnement	63
2.3.2 Impact des déchets liquides sur l'environnement	64
2.3.3 Impact des déchets liquide sur le milieu aquatique	64
2.3.4 Impact des déchets solides sur le sol et l'air	64
2.3.5 Impact des déchets solide sur le milieu aquatique	65
2.3.6 Impact des déchets gazeux sur l'environnement	65

2.3.7 Impact des nuisances olfactives sur l'environnement	65
2.3.8 Impact des nuisances sonores sur l'environnement	65
2.3.9 Impact sur la santé publique	65
2.3.9.1 Risques pour la santé du consommateur	65
2.3.9.2 Risques pour la santé du personnel	65
Conclusion	66
Conclusion générale	67
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Résumé

La RSE est un concept qui puise ses origines aux USA puis s'est propagé vers l'Europe pour ensuite se généraliser dans le monde entier. A l'instar des autres pays, L'Algérie a démontré son engagement en faveur de l'adoption des pratiques de la RSE. Ainsi, de plus en plus d'entreprises algériennes ont pris conscience de l'importance de la RSE pour leur développement. En effet, plusieurs chercheurs ont traité de la relation entre la RSE et La performance globale de l'entreprise. La performance globale est considérée comme l'articulation entre les ressources engagées et l'atteinte des objectifs fixés. Parmi ces entreprises algérienne, la laiterie DBK Tassili qui adopte des pratiques RSE de manière, à la fois explicite et implicite

Mots clés :

RSE, performance globale, laiterie DBK Tassili,