

UNIVERSITÉ MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN
SCIENCES ECONOMIQUES

SPÉCIALITÉ : ECONOMIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE
ET DE L'ENVIRONNEMENT

SUJET :

ANALYSE DES PRATIQUES DE LA
RESPONSABILITE SOCIETALE DANS UNE
ENTREPRISE FAMILIALE : CAS DE NCA ROUIBA

Encadré par :

Mr MEZIAINI Yacine

Présenté par :

ANGE EMMANUEL Konan

BOUBACAR OUMAROU Mohamed

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : OUBAZIZ Said, MAA, FSECG, UMMTO

Rapporteur : MEZIAINI Yacine, MAA, FSECG, UMMTO

Examinatrice : MAHOUCHE Yamina, MAA, FSECG, UMMTO

Date de soutenance : 02/11/2017

Remerciements

Nous exprimons toute gratitude envers les personnes qui nous ont permis de mener à bien ce travail de recherche.

Nous exprimons notre plus vive reconnaissance à notre directeur de recherche Mr MEZIANI Yacine, pour ses nombreux conseils, sa rigueur et sa disponibilité tout au long de ce travail. Nous lui témoignons ici notre plus grand respect.

Nous tenons à remercier vivement le Président ainsi que les membres du Jury pour le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à l'examen de ce travail.

Nos sincères remerciements vont aussi à Mr Slim OTHMANI, PCA de NCA Rouïba et son équipe dirigeante pour avoir accepté de nous accueillir au sein de leur entreprise.

Un grand merci à tous nos enseignants pour leur aide et leurs orientations.

Merci enfin à toutes celles et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce présent travail à mes parents, pour leur confiance et leur soutien constant, à mes frères et à mes sœurs pour leurs encouragements, à la communauté nigérienne de Tizi-Ouzou et à mes amis (es).

Et aussi, à toutes celles et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

BOUBACAR OUMAROU Mohamed

Dédicaces

Je saisis cette occasion pour exprimer ma reconnaissance et ma profonde gratitude à mes parents, pour leur confiance et leur soutien constant, à mes frères et à ma sœur pour leurs encouragements, à la communauté nigérienne de Tizi-Ouzou et à mes amis(es).

Et aussi, à toutes celles et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

BOUBACAR OUMAROU Mohamed

Liste des abréviations et acronymes

AGEX : Assemblée Générale Extraordinaire

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

APAB : Association des Producteurs Algériens de Boissons

BRSA : Boissons Rafraichissantes Sans Alcool

CA : Conseil d'Administration

CAF : Capacité d'autofinancement

CARE : Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise

CERAPE : Centre d'Études et de Recherche sur les Analyses et Politiques Économiques

DD : Développement Durable

D.E.S : Diplôme des Études Supérieures

DG : DirecteurGénéral

DRH : Directeur des Ressources Humaines

ETK : Entreprise Touristique de Kabylie

FCE : Forum des Chefs d'Entreprises

GBA : Groupe Boissons d'Algérie

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IAA: Industrie Agro- alimentaire

I S O: International Organization for Standardization

NCA : Nouvelle Conserverie Algérienne

ONS : Office National des Statistiques

PCA : Président du Conseil d'Administration

PET : Polyéthylène Téréphtalate

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PNB : Produit National Brut

PNDA : Programme National de Développement Agricole

R & D : Recherche et Développement

RNC : Registre National du Commerce

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

SARL : Société à Responsabilité limitée **SNC** : Sociétés en Nom Collectif

S P A : Société Par Actions

SSE : Stockholm School of Economics

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UHT : Ultra Haute Température

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations et acronymes.....1

Introduction générale.....4

**Chapitre 1 : Rapport Développement Durable/Responsabilité Sociale des
Entreprises.....8**

Section1 : Les fondements de la RSE et du développement durable.....9

Section2 : Les outils de la démarche RSE et son Initiation.....25

Chapitre 2 : L'entreprise familiale : une institution spécifique.....40

Section 1 : Cadre conceptuel et caractéristiques de l'entreprise familiale.....41

Section2 : Gouvernance et RSE de l'entreprise familiale.....51

Chapitre 3 : Les pratiques de la RES au niveau de NCA Rouïba.....66

Section 1 : Présentation du cas d'étude.....67

Section 2 : Déroulement de l'enquête et principaux résultats.....79

Conclusion générale.....97

Introduction générale

Depuis le début des années 1960 et avec l'avènement de la consommation de masse, de nombreux problèmes environnementaux et sociaux sont apparus. Ce contexte de croissance économique mondiale a causé des pressions sur les équilibres naturels et qui se font de plus en plus sentir.

Appréhendée par les biais du développement durable, l'entreprise a vu son champ de responsabilités s'élargir progressivement. Ses responsabilités sont devenues quasiment illimitées.

Si la notion de responsabilité sociale d'entreprise est relativement récente, la préoccupation à l'égard des conséquences des activités et plus généralement des activités économiques est fort ancienne. Ce à partir des années 1950 que les auteurs américains ont forgé le concept *corporate social responsibility* à partir des considérations éthiques et religieuses. Elle s'est progressivement transformée pour exprimer les attentes des parties prenantes.

Pendant ces dernières décennies, les préoccupations écologiques sont progressivement devenues un véritable enjeu stratégique pour la plupart des entreprises. En effet, ces dernières par leurs activités contribuent à la création de la richesse et à l'amélioration du bien-être social, néanmoins parmi les conséquences négatives des activités de certaines d'entre elles nous trouvons d'une part, les nuisances portées à l'environnement à savoir pollution, surexploitation des ressources et d'autre part, le non-respect des intérêts de certaines parties prenantes notamment discrimination par genre, travail des enfants, non-respect de la sécurité et de l'hygiène des employés.

Pour laisser aux générations futures la possibilité de vivre convenablement et de progresser, le développement économique à lui seul n'est plus suffisant. La prospérité future (globale et durable) implique une liaison étroite entre le développement économique et la préservation de l'environnement ainsi que la prise en compte des intérêts des parties prenantes (développement durable). La transposition du développement durable en entreprise se matérialise par la Responsabilité sociétale de celle – ci.

L'Algérie qui réalise ces dernières années des avancées considérables dans différents domaines, ne peut plus rester en marge du débat international sur le développement durable, sur la RSE et sur leurs institutionnalisations, d'où l'intérêt de

ce travail de recherche qui portera sur la RSE dans une entreprise algérienne et précisément celle de la Nouvelle Conserverie Algérienne (NCA) Rouïba. Une entreprise à forte valeur familiale qui a su transmettre ses ambitions d'une génération à une autre, tout en développant son savoir-faire et son expérience dans le secteur agroalimentaire.

L'histoire de la NCA Rouïba depuis cinquante(50) ans débute en plein printemps de l'année 1966, un père et son fils ont décidé de créer une unité conserve. Elle portera en elle les rêves de grandeur d'une nation nouvelle et ainsi naquit : la NCA, affirmant de ce fait tout son savoir-faire dans la transformation de fruits.

Dans une dynamique d'expansion, l'entreprise démarre en 1984 l'activité de boissons à base de fruits. Elle se lance sous la marque Rouïba en référence à la ville où elle est implantée, mais également en symbole et reconnaissance pour la communauté à laquelle la marque appartient.

Marquée par l'internationalisation et l'ouverture du capital à un fond d'investissement afin d'accompagner la croissance de l'entreprise et encourage à maximiser les efforts d'innovation et de compétitivité afin de conserver sa position de leader Algérien des boissons aux jus de fruits, en phase de devenir un champion Maghrébin, la NCA Rouïba a adopté une nouvelle stratégie qui s'inscrit dans la logique du développement durable. Apporter du plaisir aux consommateurs par un produit de qualité tout en contribuant à la création de richesse durable, elle s'est certifiée des normes ISO 14001, ISO 9001 et ISO 26000.

Les engagements de cette entreprise familiale en matière de développement durable à l'horizon 2030 sont inscrits dans le développement humain, l'atteinte de la neutralité écologique ainsi que la promotion d'une consommation responsable et durable.

Problématique et Hypothèses de la Recherche

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous serons tentés de savoir « *quelles sont les pratiques de la responsabilité sociétale utilisées par l'entreprise familiale NCA Rouïba ? Par ailleurs, quelles sont les impacts sur l'entreprise et son environnement ?* »

Pour montrer la pertinence de cette problématique, il est impératif de poser les hypothèses suivantes :

H1 : Les pratiques de la RSE obéissent à la nature et/ou à la spécificité de l'entreprise familiale.

H2 : La RSE est appliquée dans l'entreprise familiale d'une manière déterministe et/ou volontariste.

Méthodologie de la recherche

Pour traiter le sujet et son objet de recherche, nous avons emprunté une méthodologie mixte, partant du théorique vers l'empirique.

Dans la partie théorique, nous aborderons la notion et les pratiques de RSE et du DD dans la théorie économique, l'entreprise et son environnement afin de voir l'importance de l'intégration de l'environnement pour l'entreprise.

Pour cela nous nous baserons sur l'utilisation des documents scientifiques et les revues de littérature économique et particulièrement celle qui porte sur la RSE dans l'entreprise familiale.

Et dans la partie empirique nous identifierons les différentes pratiques de responsabilité dans l'entreprise NCA Rouïba sur l'environnement écologique et social, et les actions menées par cette dernière, ce qui nous permettra de voir l'importance de l'environnement pour cette entreprise.

Au cours de ce travail, nous fonderons notre analyse en se basant sur une méthode analytique-descriptive et ce par l'utilisation de documents internes à NCA Rouïba et des données statistiques, des observations sur le terrain, des entretiens libre et aussi des entretiens avec quelques responsables de cette entreprise, recueillis durant notre enquête de terrain.

Objectifs du travail de recherche

L'objectif visé à travers le volet théorique est d'analyser l'impact des pratiques de la RSE sur environnement de l'entreprise et vis vers ça, afin de mettre en lumière les conséquences des activités des entreprises sur l'environnement ; ainsi que, de voir les différentes théories qui ont abordée cette question. Tandis que, le volet empirique tentera d'expliquer et d'analyser ses pratiques dans l'entreprise NCA Rouïba sur son environnement, et les moyens entrepris par cette entreprise afin d'intégrer les coûts sociaux.

Plan du travail de recherche

Pour exploiter au mieux nos travaux de recherche, nous avons scindé le travail en trois chapitres. Les deux premiers chapitres porteront sur les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise en abordant les différentes conceptions et sa pratique (on peut analyser la RSE dans les différents types d'entreprise et s'intéresser au cas de l'entreprise familiale en montrant les motivations de ce choix) ; et le troisième chapitre sera consacré au cas pratique dans lequel nous analyserons la mise en pratique de la responsabilité sociétale de NCA ROUIBA.

Chapitre 1 : Rapport Développement Durable/ Responsabilité Sociétale des Entreprises

Introduction

Une politique d'entreprise ne peut plus se définir en vertu des seules conquêtes de parts de marché et de rentabilité, tout simplement parce que son développement et la performance économique qui l'accompagne dépendent aujourd'hui d'une multitude d'enjeux non économiques.

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

Ce pendant, la RSE est la traduction de la volonté des entreprises de s'intégrer et d'être des moteurs de la transition écologique, économique et sociale.

Une politique d'entreprise du 20^{ème} siècle est celle d'une entreprise ouverte, en relation avec ses parties prenantes qui constituent tout autant des risques potentiels que des opportunités de développement.

La RSE est aujourd'hui en pleine croissance et en pleine évolution, dans ce chapitre nous allons essayer de montrer dans un premier temps Comment la RSE par les différentes définitions donner reste toujours un concept flou. En suite, les normes et les réglementations de la RSE et Comment associer RSE et les autres enjeux DD. Enfin nous allons voir Comment mettre en place une stratégie RSE dans une entreprise.

Section1 : Les fondements de la RSE et du Développement Durable

A travers cette section nous allons essayer de montrer le rapport et les éléments de base qui construisent la RSE et le DD. Pour cela nous abordons les concepts de bases de la RSE et les enjeux du DD.

1 -Concepts de base de la RSE et enjeux du Développement Durable

1-1-Concepts de base de la RSE

Malgré le fait que les termes dont on se servait pour désigner la responsabilité sociétale étaient différents de ceux d'aujourd'hui, il est possible de suivre les formes de manifestation de la responsabilité sociétale à travers les siècles, à partir du temps de l'Athènes classique. Ainsi, en Grèce antique, la notion d'héroïsme comprenait certains éléments de la responsabilité sociétale.

La croyance voulait que ceux qui étaient en position avantageuse, en termes d'argent ou de puissance, doivent se comporter d'une manière socialement responsable. Bien qu'en Grèce antique ce mot se référait seulement aux guerriers, plus tard, ce titre fut attribué également aux individus qui ont œuvré pour la communauté locale. Toutefois, la communauté a su reconnaître l'importance de tels actes, ainsi que l'idée de la responsabilité sociale. Il n'y a pas de doute que l'idée qui se cachait jadis derrière la responsabilité sociale existerait encore pour des milliers d'années.

Dans cette étude, nous n'allons pas nous attarder sur toutes les formes de la responsabilité sociale au cours des siècles, raison pour laquelle nous faisons un saut dans le temps.

Avec le 21^{ème} siècle et la généralisation des lois et de la protection sociale, cet esprit caritatif reflue pour laisser place à des constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles très larges. Après la Seconde Guerre Mondiale, l'apparition des firmes multinationales et leur rôle grandissant dans l'économie mondiale va reposer la question des relations entre l'entreprise et la société¹.

1-1-1- Genèse de la RSE

La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles. Elle concerne tous les acteurs de la société, que ceux-ci soient publics

¹Jean-Pierre SEGAL et al, La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, p. 3, disponible sur le site http://uet.org/publications/rapport_uet_dublin.

ou privés, qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures. Cependant, ce n'était pas le cas dans toutes les phases de développement de ce concept, surtout pas au tout début. Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définitions sur la RSE. Ces réflexions ont évolué à travers les quatre étapes principales².

➤ **Années 1950-1960**

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

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

➤ **Années 1970**

Un courant de recherche s'est focalisé sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de la RSE, pertinents pour elle. Cette approche a conduit à privilégier une vision plus procédurale et à travailler sur le concept de sensibilité sociétale de l'entreprise.

➤ **Années 1980-1990**

Par synthèse il fallait arriver à la définition des performances sociétales de l'entreprise et en plus donner des réponses aux nombreuses questions pour connaître les principes d'« éthiques » de l'entreprise. D'où une approche plus réfléchie et plus active.

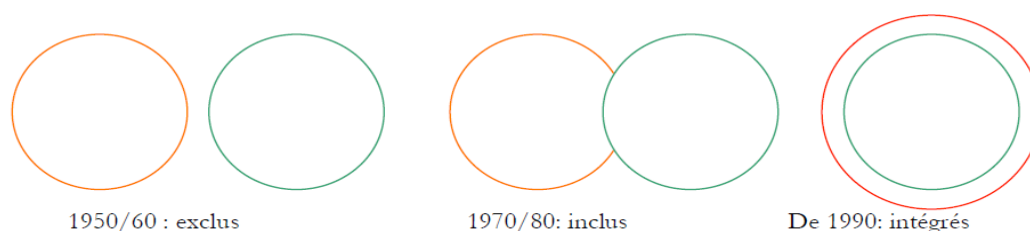
➤ **Et les années 2000**

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

²-Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ? Paris, Groupe de travail. Observatoire sur la Responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), 2003, p. 7, Voir sur le site http://www.orse.org/fr/home/download/Etude_ORSE_Performance_2003.pdf , consulté le 02/06/2017.

Les différences entre les concepts de performance sociétale, développement durable et citoyenneté d'entreprise sont à présent loin d'être clairement et suffisamment explicités. Il existe quand même une acceptation générale que, d'une part, les entreprises doivent assurer leurs tâches à l'égard d'un grand nombre de groupes sociaux, et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur entourage. Le schéma ci-dessous présente, selon les phases temporelles, les orientations qui règnent entre la RSE (cercle vert) et la PFE (performance financière de l'entreprise – cercle rouge) :

Schéma N°1 : Evolution du Rapport de lien RSE et Performance financière de l'entreprise



Source : Sanofi Rapport RSE 2013, p : 12

1-1-2- La RSE : Une Pluralité de définition

Après avoir placé la RSE dans son contexte historique, nous allons présenter ses définitions principales avant de les mettre en perspective avec le développement de la recherche consacrée à des théories de responsabilité sociale.

Sans doute la question de la RSE est celle qui est la plus souvent posée par tous les acteurs ayant un lien direct ou indirect avec le concept du DD. La réponse à cette question n'est pas définitive. Même aujourd'hui, après presque cinquante ans de recherche de la réponse juste, la définition et la délimitation du concept de performance sociétale restent encore l'objet de controverses et de divergences conceptuelles.

Ce pendant, les différences concernant les systèmes institutionnels, l'histoire économique et sociale, les systèmes de valeurs, les mentalités, permettent d'expliquer les différentes définitions de la RSE.

Aux Etats-Unis, par exemple, la RSE a traditionnellement été définie en tant que modèle philanthropique. Là-bas, les entreprises donnent une partie de leurs profits à des fins caritatives. Au premier abord elles n'attendent pas que ce genre de contributions les

favorisent, au moins pas publiquement, car leur apport à la société est de nature *postfactum*.

Par comparaison, à la modèle européen qui est beaucoup plus concentré sur l'application de critères d'interaction sociale à tous les stades d'activités des entreprises.

Plusieurs organismes ont encadré différentes définitions bien qu'il y ait de la terre commune considérable entre elles. De ce fait, les notions clefs communes sont facilement identifiables.

Bien qu'une vaste gamme de définitions potentielles soit disponible, celle que la Commission européenne a présentée dans son Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »³ est la plus souvent utilisée.

Ce Livre vert définissait la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » car elles sont de plus en plus conscientes qu'un comportement responsable se traduit par une réussite commerciale durable. De ce fait, La RSE penche également vers une gestion socialement responsable du changement au niveau de l'entreprise. Ce résultat est obtenu lorsque celle-ci s'efforce de trouver des compromis équilibrés et acceptables pour tous. Le but final serait de satisfaire de manière optimale les exigences et les besoins de toutes les parties prenantes.

Bien que très concise, cette définition fait référence clairement au sens large du terme de la RSE. Malgré le terme anglais de corporate social responsibility, la RSE couvre les préoccupations sociales et environnementales qui doivent être intégrées dans la stratégie et les opérations commerciales.

Cette même Commission s'est orientée vers le concept volontaire de la RSE. L'importance de la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes est également soulignée.

Nous allons en présenter seulement quelques-unes avec le constat évident qu'il manque encore une définition normative complète.

De son côté, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)⁴ propose une définition descriptive en estimant que la RSE peut signifier différentes choses pour différents groupes, secteurs et intervenants et qu'elle est toujours en évolution.

³-Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM 2001 366 final, 18 juillet 2001.

⁴-Voir sur le site : www.ocde.org/home, consulté le 02/06/2017.

L'Organisation considère qu'on : « s'entend en général pour dire que les entreprises qui sont dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement ».

Le *Business for Social Responsibility*(BSR) quant à lui définit la RSE comme des pratiques d'affaires qui « renforcent la responsabilisation et respectent les valeurs sur le plan de l'éthique dans l'intérêt de tous les intervenants ». Le BSR propose également que des « pratiques d'affaires responsables respectent et préservent l'environnement naturel » et qu'en « aidant à améliorer la qualité de vie et les occasions d'affaires, les pratiques d'affaires responsables donnent le pouvoir aux gens et permettent d'investir dans la collectivité où l'entreprise œuvre. Si la RSE est abordée de façon globale, elle peut livrer les plus grands avantages à l'entreprise et aux intervenants lorsqu'elle est intégrée dans la stratégie et l'exploitation de l'entreprise »⁵.

Selon le CBSR, la RSE est « l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société ». Même dans cette formulation, la RSE est considérée comme une des trois responsabilités clés des entreprises, y compris la responsabilité économique et la responsabilité environnementale.

Toujours dans le cadre de définition Le *Canadian Business for Social Responsibility*(CBSR) définit la RSE comme « l'engagement d'une entreprise à opérer dans un milieu de durabilité économique et environnementale tout en reconnaissant les intérêts de ses intervenants. Les intervenants comprennent les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités locales, l'environnement et l'ensemble de la société ». Le CBSR aussi précise que la « RSE va au-delà des bonnes œuvres telles que le bénévolat et la charité »⁶.

⁵- Voir sur le site : http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html, consulté le 12/07/2017.

⁶- Voir sur le site : http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html, consulté le 12/07/2017.

Selon Carroll.A « la responsabilité sociale du business englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, étiqes, que d'autres attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné »⁷.

D'après Mc Williams et Siegel la RSE comprend des actions qui semblent faire avancer le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce que la loi exige⁸.

Finalement, on peut conclure que dans toutes les définitions dominant un nouveau lien - connu comme Triple à savoir :

- Le Social qui se traduit par les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (People) ;
- Ensuite, l'environnemental qui est la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Planet) ;
- Et enfin, économique qui se traduit par la performance financière de l'entreprise (Profit).

Triple Bottom Line correspond donc au triple P à savoir *People, Planet, Profit* ; ou encore *Triple Résultat*. Le terme est une allusion à la *Bottom Line* ou dernière ligne du bilan⁹.

Cependant on remarque encore d'autres points communs¹⁰ :

- La RSE se réfère au rôle des affaires au sein de la société ainsi qu'aux attentes de la société par rapport à la compagnie ;
- La RSE suppose que les compagnies contractent volontairement des obligations qui dépassent le cadre de la législation existante ;
- La RSE sous-entend une attention centrée sur les conséquences sociales des activités dans le domaine des affaires, qu'elles soient positives ou négatives ;
- La RSE se réfère aux activités régulières d'entreprise et non pas à ses actions philanthropiques (nombreux sont ceux qui se demandent si la philanthropie peut être qualifiée de RSE) ;

⁷- Archie CARROLL, «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 4, no. 4, October 1979, p. 500.

⁸-Abigail McWILLIAMS, Donald SIEGEL, «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective», *Academy of Management Review*, no. 26 (1), January 2001, pp. 117-127.

⁹-L'expression Triple Bottom Line a été créée par John Elkington, cofondateur du premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique SustainAbility en 1994. Elle a ensuite fait l'objet d'un livre du même auteur en 1998. Voir sur le site http://fr.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line, consulté le 12/04/2017.

¹⁰-En mentionnant les points communs, nous n'avons aucune intention de créer une nouvelle définition de la RSE ou sa compilation.

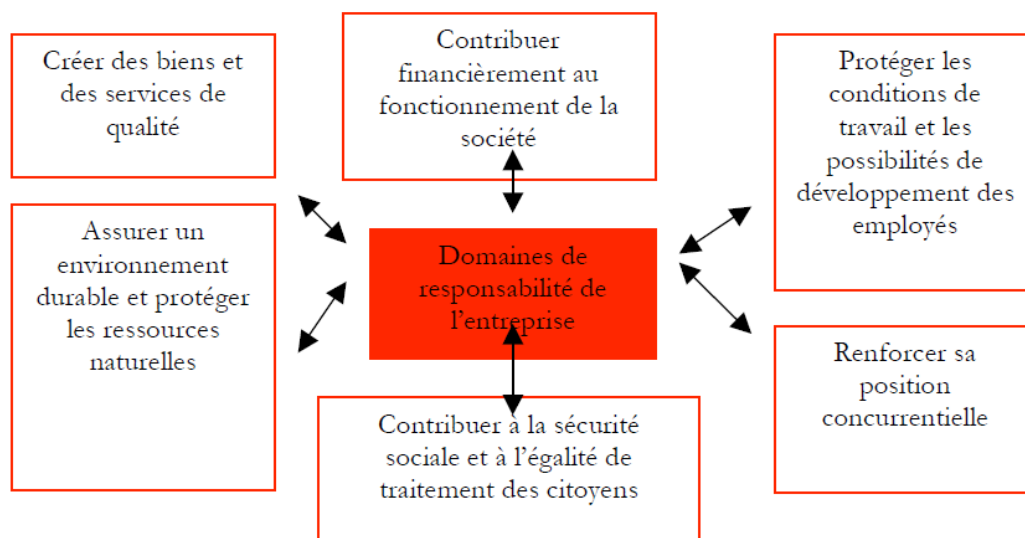
- La RSE est évaluée sur sa capacité à contribuer effectivement à la réalisation des buts sociaux, environnementaux et économiques ;
- La RSE sous-entend une obligation pour les entreprises à faire des rapports sur leurs performances sociales et environnementales afin de promouvoir la transparence.

Les définitions susmentionnées doivent être comprises comme des définitions de travail, puisque aucun consensus autour d'une d'entre elles n'a été trouvé. Une des raisons serait peut-être le fait que dans beaucoup de définitions l'aspect d'aspiration y est présent (comme cela devrait être), ce qui n'est pas facile à formuler concrètement.

Par ailleurs, les pratiques de la RSE sont différentes par leur nature, étant donné qu'elles portent en elles la spécificité locale, régionale et nationale.

Cependant, il nous semble que le modèle ci-dessous (Schéma n°2) facilite la compréhension de la complexité du champ de la responsabilité sociétale des entreprises.

Schéma N°2 : Domaines de la responsabilité sociétale de l'entreprise



Source : Rapport International Polar Fondation, 20012.p.12.

Il semblerait pour l'instant que le *modus vivendi* ait été trouvé, si bien que toutes les définitions qui s'appuient sur celle de la Commission européenne sont acceptables et créent de façon non officielle l'assortiment *soft law* de la RSE. Malgré cela, cette solution ne satisfait pas tout le monde, car certains sont d'avis que sans l'existence d'une définition unique, il n'est pas possible d'établir des standards solides pour la mise en œuvre de ce concept. D'autres par contre pensent que la seule existence d'une liste

d'éléments et d'objectives clefs, permettrait une interaction et une communication efficace entre tous les acteurs présents.

Finalement, il y en a qui spéculent qu'une définition solide, dont l'application serait restreinte, pourrait freiner une évolution future du système de la RSE.

Les réflexions précédentes tendent à mettre en évidence la complexité des définitions et de la notion de la RSE. Ce qui n'est plus remis en question est le fait que l'entreprise interagit avec son milieu selon trois axes : l'économique, environnemental et le social.

Qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales, les problématiques soulevées par le développement durable sont multiples. La première étape avant d'entreprendre une démarche de développement durable, consiste à bien saisir tous les défis. Acquérir une vision à 360° des enjeux est essentiel pour identifier les meilleures pistes d'actions.

1-2- Développement durable et ses enjeux

MOUSEL.M et PIECHAUD.J.P définissent le développement durable comme la mise en avant de ce qui offre le meilleur résultat du point de vue des trois contraintes : économique, sociale et écologique, c'est à dire avoir une économie qui se développe, des hommes qui ont des conditions de vie meilleures et disposer de ressources naturelles respectées¹¹.

Quand à la CMED le développement durable est : « le processus de changement par lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, des changements techniques et institutionnels se trouvent en harmonie et renforcent le potentiel actuel et futur de satisfaction des besoins des hommes »¹². Cette commission¹³ joint à cette définition deux concepts inhérents à la notion de développement durable, le concept de « besoin », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis auxquels il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des « limitations » que l'état de nos techniques et de notre organisation impose à la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

¹¹-MOUSEL. M, PIECHAUD J.P. « Les villes françaises et le développement durable ». Note de réflexion 4D, France, 1996.

¹²- CMED, op.cit, p.10.

¹³- Idem, p.51

Par ces deux concepts, le développement durable ne remet pas en cause l'idée de croissance, condition nécessaire mais non suffisante du développement. Mais, une forte croissance peut aussi coexister avec le plus grand manque. Elle n'est qu'un moyen de répondre aux enjeux sociaux du développement. C'est-à-dire satisfaire les besoins fondamentaux de tous nourriture, eau, logement, hygiène, santé, mobilité, etc et/ou immatériels culture, savoir, repères sociaux, etc. Sans dépasser la capacité de charge¹⁴ du milieu au-delà de laquelle la dégradation des écosystèmes¹⁵ devient irréversible.

L'historique du développement durable ainsi que sa définition dégagent quelques principes sur lesquels se fonde ce concept, ils sont au nombre de cinq et chacun d'entre eux est essentiel pour atteindre un développement « durable ».

1-2-1 -Principes du développement durable

L'historique du développement durable ainsi que sa définition dégagent quelques principes sur lesquels se fonde ce concept, ils sont au nombre de cinq et chacun d'entre eux est essentiel pour atteindre un développement « durable ».

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

Parmi les principes fondateurs du développement durable nous pouvons trouver :

1-2-1-1-1- Le principe d'éthique

Ce principe est fondé sur la défense et la promotion des valeurs universelles, à partir de "bonnes pratiques". L'éthique est le seul élément incontournable qui réunit l'ensemble des autres principes. Dans la tradition latine, il consiste à ne pas transgresser une morale supérieure, et dans la tradition anglo-saxonne, à respecter une bonne conduite. Le principe d'éthique, décliné de plus en plus dans les organisations, revient à préserver la dignité et la justice.

1-2-1-1-2 Le principe de précaution

Le principe de précaution a été énoncé pour la première fois en 1980 lors des débats sur l'environnement¹⁶. Il s'applique lorsque l'information et la connaissance sont imparfaites et concernent un impact irréversible. Le principe de précaution repose sur un objectif d'amélioration continue et sur une vision interactive de la responsabilité,

¹⁴-La capacité de charge (ou capacité porteuse, ou capacité limite) en écologie est la taille maximale de la population d'un organisme qu'un milieu donné peut supporter.

¹⁵Terme désignant l'ensemble des éléments vivants et non vivants qui constituent un milieu naturel et interagissent les uns avec les autres.

¹⁶-GODARD O., « Développement et environnement », Edition la Documentation française, Cahier français n° 337, Mars-avril 2007, p.18.

notamment au regard des générations futures mais il se distingue de celui-ci dans lequel les décisions sont évaluées dans une perspective de progrès.

1-2-1-1-3 Le Principe de prévention

Le principe de la prévention, à l'inverse de celui de la précaution, consiste à prévenir en amont les risques et à en réduire les impacts environnementaux en utilisant les meilleures techniques disponibles à un coût économiquement acceptable.

1-2-1-1-4-Le principe de responsabilité, base du principe "pollueur-payeur"

Le principe pollueur - payeur est un principe qui consiste à internaliser les coûts, il fait supporter au pollueur les externalités environnementales négatives dégagées. Son application passe par quatre niveaux de responsabilités :

- Assurer la solidarité intergénérationnelle ;
- Renouveler l'investissement productif et la recherche technologique ;
- Transmettre le patrimoine collectif ;
- Permettre la transparence.

Maintes actions ont été entreprises pour assurer ces responsabilités. La plus marquante est la création d'une bourse de l'environnement le « Blue Next».

Lancé en Janvier 2008, le Blue Nextest un marché où s'échangent les quotas d'émission de CO₂. Il rassemble un nombre de plus en plus grandissant de pays dont l'objectif est le gain de crédits d'émission pour ceux qui investissent dans des technologies plus propres, et le permis d'émission de CO₂ pour les pays ayant dépassé les normes d'émission¹⁷.

1-2-1-1-5- Le principe d'amélioration continue

Le principe d'amélioration continue vise une approche globale de la décision et de la gestion accompagnée d'indicateurs et de processus d'évaluation. Il préconise aussi l'adhésion à des principes et des valeurs, ainsi que l'engagement de moyens financiers, humains et matériels pour les mettre en œuvre d'une façon continue et permanente.

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

¹⁷-En Janvier 2012, les normes d'émissions CO₂ sont de 130 grammes par kilomètre, 2 euro au premier gramme dépassant les 130 grammes autorisés et 92 euros pour les quatrièmes grammes.

1-2-2- Les enjeux du développement durable

Les enjeux du développement durable peuvent être classés en trois catégories qui correspondent aux trois piliers à savoir environnement, social et l'économie.

1-2-2-1 -Les enjeux sociaux du développement durable

Dans le domaine social et au niveau mondial, le développement durable est une notion qui recouvre des problèmes de développement (comment lutter contre la famine et la pauvreté), des questions de santé (recherche de traitement affecter aux maladies) et de conditions de travail (dans quelles conditions d'hygiène et de sécurité travaillent les sous- traitants des pays du Sud et les méthodes de lutte contre le travail des enfants).

1-2-2-2 -Les enjeux économiques du développement durable

Sur un plan économique, le développement durable concerne les conditions de la croissance et les échanges mondiaux. Pour cela plusieurs règles sont à respectées. Les équilibres entre les pays du Nord et ceux du Sud et œuvrer pour que la croissance économique ne se fasse pas au détriment de l'environnement et du social.

1-2-2-2-1 Le développement des pays du Sud

L'expression « rapports Nord-Sud », née dans les années 1970, désigne les rapports entre les pays développés (ceux du Nord) et les pays en développement (ceux du sud). Elle évoque la nécessité d'un rééquilibrage économique entre ces deux pôles. Ces rapports sont à l'heure actuelle plutôt conflictuels, chacun étant désireux d'ériger des barrières douanières : les pays du Nord, parce que leurs produits manufacturés sont concurrencés par ceux des pays du Sud qui sont moins chers ; les pays du Sud, parce que leur production agricole est plus chère que celle des pays du Nord qui est subventionnée.

1-2-2-2-2 La délocalisation

La mondialisation touche tous les secteurs de l'économie et conduit de nombreuses entreprises des pays du Nord à implanter leurs unités de production, loin de leurs sièges sociaux, dans des pays à faible coût de main d'œuvre ou pour des raisons environnementales, dans les pays où les règles environnementales sont moins strictes.

1-2-2-2-3 -La réglementation de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

L'OMC se réunit à échéance régulière pour fixer, entre autres, des règles destinées à libéraliser les échanges agricoles et industriels ou prévoir par exemple,

l'accès des pays pauvres aux médicaments dans le cadre de la lutte contre le sida. C'est la principale cible des altermondialistes qui considèrent que les décisions de l'OMC creusent l'écart entre les pays du Nord et ceux du Sud puisqu'ils ne disposent pas de voix équivalentes.

1-2-2-2-4- Le commerce équitable

Il consiste à garantir un revenu minimum au producteur initial d'un produit et à lui donner des garanties suffisantes pour qu'il puisse se développer à long terme. Le commerce équitable fait l'objet d'une labellisation qui permet aux « consommateurs acteurs » d'identifier et de choisir ces produits de plus en plus disponibles en grandes quantités.

1-2-2-2-5 -L'agriculture

En Europe et en Amérique du Nord, de moins en moins d'agriculteurs produisent toujours plus de denrées en recourant à une agriculture intensive, mécanisée et très largement subventionnée. Ces produits sont ensuite, en partie, exportés et vendus à bas prix dans les autres régions du globe, ce qui met à mal l'agriculture traditionnelle locale. S'ajoutent à cela les dégâts écologiques provoqués par l'utilisation massive d'engrais et de pesticides.

L'agriculture biologique est une alternative d'autant plus que les consommateurs occidentaux y recourent dans l'espoir de manger plus sain. Autre piste : l'agriculture « raisonnée » qui consiste à limiter l'utilisation de produits pesticides ou d'engrais. Enfin, les OGM (Organes Génétiquement Modifiés) cristallisent les interrogations des consommateurs sur l'agriculture du futur et sont au cœur d'une polémique entre l'Europe, les Etats-Unis et les pays en voie de développement.

1-2-2-3-Les enjeux environnementaux du développement durable

1-2-2-3-1 -Les ressources naturelles

En 2002, le bilan global des écosystèmes naturels fait état d'une diminution de 30% des richesses naturelles de la Terre entre 1970 et 1995. Les forêts ont perdu 12% de leur richesse biologique et 30 % des écosystèmes marins en trente ans. Un milliard d'hectares de terres autrefois cultivables ne le sont plus à cause des divers pesticides déversés massivement.

Pour rendre compte de ce constat alarmiste, l'organisation écologiste parle d'empreinte écologique, un mode de calcul qui permet de mesurer la part de ressources

naturelles utilisée par une population donnée. À l'échelle mondiale, cette exploitation des ressources dépasse de 20% les capacités biologiques de la Terre.

➤ **L'eau**

Au cours des vingt prochaines années, la quantité moyenne d'eau disponible par personne dans le monde est supposée diminuer d'un tiers. Selon la croissance de la population et les décisions politiques, les pénuries d'eau concerneront vers 2050, 7 milliards de personnes dans 60 pays (hypothèse haute) ou 2 milliards dans 48 pays (hypothèse basse).

➤ **L'énergie**

Les énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) sont, d'une part, vouées à l'épuisement, et d'autre part, elles sont aussi sources d'émissions de gaz à effet de serre. Le recours aux énergies renouvelables est un des moyens de lutte contre la pollution atmosphérique. Le nucléaire, à titre d'exemple, est considéré par certains comme un gage de "développement durable" puisqu'il ne génère pas de gaz à effet de serre, pour d'autres, c'est une énergie qui est par nature dangereuse et polluante à cause des déchets mortels qu'elle produit.

1-2-2-3-2 -La biodiversité

La biodiversité, c'est la variété des espèces et des écosystèmes sur la Terre. Le développement économique, la pollution, l'agriculture et la pêche industrielle intensives mettent à mal cette biodiversité naturelle. Un exemple : 20% des espèces de poissons sont menacées de disparition, ce qui pousse les dirigeants à mettre en place de mesures restrictives interdisant la pêche pendant la période de reproduction.

1-2-2-3-3- Lesdéchets

Le développement de la société de consommation dans les pays industrialisés a généré des masses de déchets dont le recyclage et la destruction par incinération posent un problème écologique crucial. Dans les vingt dernières années, la quantité de déchets municipaux par habitant des pays industrialisés a presque triplé. Elle est en moyenne, de 475 kilos par an et par personne mais les chiffres dépassent largement cette quantité surtout dans les pays développés.

1-2-2-3-4 -La pollution chimique

L'une des sources les plus importantes de pollution chimique sont les pesticides. En 1945, l'utilisation mondiale était de 60 000 tonnes par an, et 2,5 millions en 1995. Les produits chimiques ont certes permis le développement massif de l'agriculture mais les effets sont très coûteux. La double difficulté est que d'une part, les chercheurs ignorent les effets à moyen et long terme de près de 40 000 molécules mises en circulation et d'autre part, il s'agit souvent de polluants organiques persistants.

1-2-2-3-5 -Le réchauffement climatique

Pour les scientifiques, le niveau de pollution de gaz à effet de serre généré principalement par la combustion des énergies fossiles est de plus en plus élevé et le climat de la terre se réchauffe de jour en jour. D'ailleurs, une augmentation moyenne de 2° C (prévision basse) à échéance de 2100 serait considérable causant ainsi inondations, désertification, dissémination des maladies, disparitions d'espèces animales, etc.

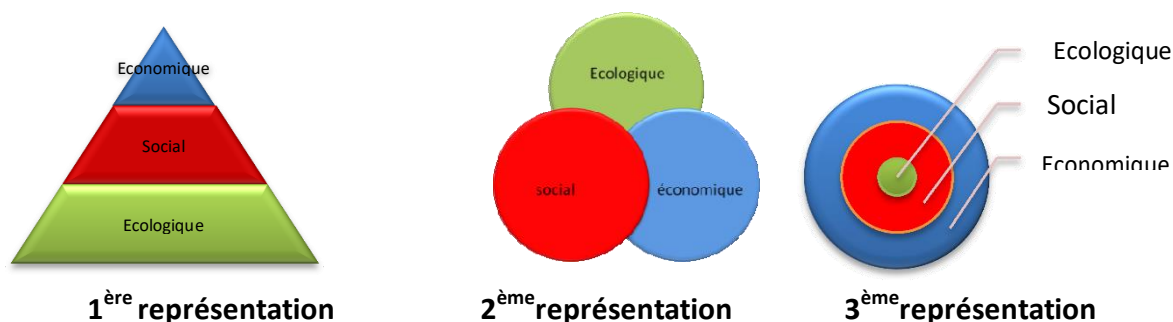
Le protocole de Kyoto¹⁸ sur la réduction des gaz à effet de serre est une des mesures prises pour lutter contre le phénomène mais sa mise en œuvre est difficile.

1-2-3- Les interactions entre les enjeux du développement durable

Les trois enjeux du développement durable cités dans le point précédent sont intimement liés entre eux. Le schéma N°3 illustre, à titre d'exemple, trois représentations couramment utilisées du développement durable.

¹⁸ - Le protocole de Kyoto, conclu le 11 décembre 1997, est un prolongement de la Convention Cadre sur les Changements Climatiques (CCCC), qui reconnaissait l'existence d'un changement climatique et imposait aux pays industrialisés de contrecarrer ce phénomène en réduisant leurs émissions de GAS de 5,5% sur la période 2008-2012 par rapport à 1990, année de référence sur laquelle se baseront les comparaisons.

Schéma N°3 : Représentations schématisées du développement durable



Source: DION. M, WOLFF.D, op-cit, p.4

La première représentation favorise une interaction par couches superposées, elle accorde à la dimension économique le rôle de superstructure. En dessous de l'économie se trouve la dimension sociale dans le rôle d'infrastructure précédant ainsi l'écologie. Cette dernière est à la base de ces deux structures et sert de support à l'interaction entre les trois dimensions. De ce fait, elle illustre également le point de vue de l'écologie profonde qui attribue un rôle fondamental à la nature en tant que support de toute vie.

La deuxième représentation définit de nombreuses zones d'interactions entre les trois dimensions. Cette représentation ne donne pas de priorité à l'une des dimensions du DD, elles sont toutes liées et doivent fonctionner en respectant l'épanouissement de chacune d'elles. C'est l'utopie des situations mais elle est très difficile à réaliser.

La troisième représentation procède par cercle concentrique. Elle sert à souligner la domination d'une dimension du DD par rapport à une autre. Elle met la dimension économique aux bordures du cercle, puis la dimension sociale qui est au milieu, enfin la position d'écologie profonde qui se trouve au centre du cercle. Cette illustration signifie qu'avant de réaliser les objectifs économiques il faut penser aux conséquences sur les variables sociétales c'est-à-dire sociales et environnementales.

Les principales caractéristiques et le triplet d'objectifs du développement durable nous mènent au point le plus important dans cette section, celui de juxtaposer ce concept à l'entreprise, notamment aux grands modèles stratégiques.

2- Intégration du développement durable dans la gestion des entreprises

L'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra, mais si elle se contente uniquement de fonctionner pour réaliser du profit au détriment de l'environnement et du social, elle mourra également. Personne ne conteste donc que l'entreprise, pour être pérenne, doit prendre en compte, en plus des questions économiques, les préoccupations sociales et environnementales, autrement-dit, elle doit veiller à devenir une entreprise socialement responsable.

MARTINET.A et REYNAUD.E identifient trois approches stratégiques concernées par l'environnement naturel de l'entreprise : « la stratégie concurrentielle, la stratégie politique et la stratégie industrielle »¹⁹.

- La première stratégie (stratégie concurrentielle) examine en substance le rôle de l'environnement naturel dans la compétitivité. Elle permet de comprendre dans quelle mesure sa prise en compte modifie la rivalité entre les concurrents ;
- La stratégie politique s'attache à la question de légitimité. Elle guide, en fonction des objectifs poursuivis, le choix des parties prenantes à satisfaire ;
- La stratégie industrielle traduit la stratégie de protection au niveau des produits et des procédés. Elle propose des outils pour contrôler puis diminuer les pollutions.

Selon BOIRAL.O « ces trois approches visent à favoriser la prise en compte des enjeux environnementaux au niveau de la haute direction de l'entreprise, afin de tirer avantage des opportunités et des menaces qui en découlent »²⁰.

Nous pouvons également noter que les approches concurrentielles et industrielles peuvent contribuer à terme, à la stratégie politique de l'entreprise en établissant sa légitimité sur un avantage concurrentiel élargi prenant en compte l'ensemble des parties prenantes.

PEREGO.P et HARTMANN.F définissent la stratégie environnementale comme le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au

¹⁹-MARTINET.A et REYNAUD.E, op.cit., p.120.

²⁰-BOIRAL, O., « Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation », Les Presses de l'Université Laval, Québec, 2007, p.48.

sein des organisations, ce qui constitue un *continuum* allant d'une entreprise réactive à une entreprise proactive²¹.

Session 2 : Initiation de la démarche RSE et construction de son plan d'action.

Le concept de la RSE est comme nous l'avons dit plus haut, c'est l'application des principes du DD au monde des entreprises. Donc elle est avant tout un esprit, une démarche, une façon différente de faire des affaires en créant de la valeur partagée.

1- L'entreprise dans une démarche RSE

Aujourd'hui, la RSE est véritablement institutionnalisée dans le monde de l'entreprise. Concrètement, les démarches et stratégies RSE renvoient aux différentes politiques mises en place dans les entreprises pour contribuer par exemple à la protection de l'environnement, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, mais aussi à l'amélioration de la qualité des produits, l'inclusion sociale, ou le développement économique... Si on associe beaucoup la RSE à la protection de l'environnement, ce n'est donc pas le seul domaine où elle intervient. Économique, sociale, culturelle et même éducative ; la RSE est présente dans tous les domaines.

Dans le monde, il n'existe aucune "loi" qui oblige les entreprises à mettre en place une stratégie de RSE. Néanmoins, de nombreux Etats ont développé un corpus réglementaire qui encadre la RSE, notamment en incitant les entreprises à être plus responsables. Il existe des institutions internationales qui publient des guides à destination des entreprises afin de les orienter sur leur stratégie RSE, d'avoir un cadre de référence commun pour mettre en place leur stratégie RSE.

La RSE tend vers une vision élargie de la gouvernance dans le sens où d'autres parties doivent être prises en compte par l'entreprise. Ces stakeholders sont à la fois le salarié qui doit avoir un esprit critique quant à la manière dont l'entreprise gère sa gouvernance ainsi que ses conditions de travail, le citoyen qui de par les choix d'orientation de l'entreprise est amené à jouer un rôle dans la gouvernance d'entreprise, mais aussi les fournisseurs de l'entreprise.

Selon la vision classique de la gouvernance d'entreprise est liée à l'objectif traditionnel de la maximisation du profit. Cependant, dans une gouvernance élargie le

²¹-PEREGO. P et HARTMANN. F, « Influences of environmental strategy on the design and use of performance », Paris, 2012, p. 145.

dirigeant d'entreprise va voir sa responsabilité élargie. Elle va être économique, sociale et sociétale. Le dirigeant devient l'arbitre entre les différentes parties prenantes.

1-1- L'entreprise mondialisée

Les entreprises mondiales, en raison de leur taille et de leur impact social et environnemental, doivent être appréhendées par la Gouvernance Mondiale comme des parties prenantes indispensables dans le but de résoudre les maux de la terre. A ce titre qu'elles soient soumises à la RSE se justifie amplement.

En raison de la mondialisation, les entreprises, pour pouvoir survivre dans l'immense marché planétaire, ont dû se développer. Autrefois national, le marché est aujourd'hui européen, américain, asiatique, africain ou mondial.

C'est le cas de l'Oréal, entreprise française créée en 1907 qui racheta tour à tour Maybeline, Garnier ou encore Mizani pour pouvoir s'accroître et s'implanter à travers le monde progressivement et afin d'élargir sa clientèle.

Ces entreprises se développant et devenant puissante à l'échelle mondiale, leur faillite ne peut pas être envisagée car cela aurait un impact sur beaucoup de pays à travers le monde. « *On a vu l'impact dramatique de la décision du gouvernement américain de ne pas intervenir lors de la faillite en 2008 de la banque LehmanBrothers sur l'ensemble du système financier mondial. L'expérience douloureuse de cette faillite a amené les Etats et gouvernements (même les plus libéraux) à sauver leurs banques pour éviter le risque systémique d'effondrement du système bancaire.* »²².

A l'égard de cet exemple, nous nous rendons bien compte que la mondialisation entraîne une augmentation sans précédent de l'impact des décisions de l'entreprise sur la société mondiale.

L'entreprise mondialisée est donc en première ligne de mire de la RSE. En effet sa dimension, son rayonnement et son impact en font une des parties prenantes de premier choix de la RSE.

²²-LE FLANCHEC.A, Responsabilité Sociale de l'Entreprise et gouvernance mondiale, EdEconomica, 2014, p.36.

1-2- La démarche RSE dans les PME

Selon l'étude faite par Baromètre la RSE des PME en 2012²³, les Petites et Moyennes Entreprises sont conscientes des enjeux de la RSE à hauteur de 70%. La RSE se trouve à la porte des PME qui se sentent prêtes à agir durablement dans une démarche responsable.

L'acceptation de la RSE par les PME est due pour 60% d'entre eux à l'avantage en termes d'image que la RSE peut leur rapporter alors que seulement 46% estiment que la RSE sera un avantage face à la concurrence.

Même si 70% des PME sont conscients des enjeux, seules 32% ont déjà mises en place une démarche claire en la matière.

Cette étude permet de se rendre compte de la volonté réelle des PME d'agir mais elles font face à certains freins. Pour certaines d'entre elles, la taille de l'entreprise ne justifie pas une démarche RSE, les moyens financiers et humains ne permettent pas sa mise en place et les clients auxquels elles font face ne sont pas dans la majorité demandeurs de RSE.

Néanmoins, face à ce constat, la majorité des PME commence à élaborer une démarche RSE car à l'instar des grandes entreprises, elles se doivent de développer la leur pour pouvoir être visible sur le marché des fournisseurs, pour que cela soit un facteur de différenciations commerciales et une solution pour relancer leur compétitivité.

1-3-L'impact sur les Très Petites Entreprises (TPE)

Les Très Petites Entreprises sont celles dont les salariés représentent au plus 10 personnes, avec un chiffre d'affaires inférieur à deux millions d'euros et un bilan inférieur à deux millions d'euros. Les TPE, de par leur faible nombre de salarié et leur faible chiffre d'affaires, semblent avoir un infime impact sur la société et l'environnement. Penser cela c'est se tromper car la Gouvernance Mondiale n'entend pas poser des règles aux seules entreprises mondiale ayant un impact important.

En effet, chaque entreprise, produit des conséquences environnementales et sociétales à plus ou moins grande échelle. C'est la raison pour laquelle les TPE malgré

²³-Enquête disponible sur le site de la Chambre de Commerce et de L'industrie de France (<http://www.cci.fr>) réalisée auprès de 378 PME sur ensemble territoire et secteurs d'activité, consulté le 18/06/2013.

leur faible revenu semblent prendre le wagon des PME et anticiper une démarche RSE qui tôt ou tard les concernera.

Après avoir étudié la démarche RSE dans un certain concept d'entreprises s'adressait à l'intégralité des acteurs entrepreneuriaux peu importe leur taille du moment qu'ils ont un impact concernant à la fois l'environnement et la société, il convient d'examiner de quelle façon il est possible de mesurer à travers les outils et renforcer la vertu au sens large dans les entreprises.

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

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

2-1-Les outils de la démarche RSE

Alors que les législations nationales imposent progressivement aux entreprises qu'elles fassent l'objet de reporting réguliers.

Le reporting se développe de plus en plus grâce aux législations nationales qui tentent par ce biais d'imposer progressivement mais durablement une démarche RSE aux entreprises. Ainsi, au Danemark, le législateur a décidé de procéder progressivement à l'obligation du reporting en se basant sur le principe du « comply or explain ». Ainsi les entreprises sont invitées chaque année à transmettre leurs informations concernant leur engagement RSE et qu'à défaut elles devront expliquer les raisons de son absence.

La France est une très bonne élève en la matière puisqu'elle fait figure de pionnière en matière de législation sur la question.

Ainsi en 2001, la loi Nouvelles régulations Economiques imposent aux entreprises cotées en bourse de prendre en compte leur impact environnemental et social dans leur bilan annuel. Cette législation a été complétée en 2003 par la loi de Sécurité Financière qui est venu élargir le reporting obligatoire aux Sociétés Anonymes et entreprises faisant appel à l'épargne publique. Enfin, la loi Grenelle II adoptée en 2010, a élargi,

aux entreprises de plus de 500 salarié ou réalisant un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros l'obligation de réaliser un rapport sur leur RSE.

Pendant la même période, la Commission Européenne dans son livre vert va définir la notion de RSE, proposer différentes approches aux entreprises et leur présenter les avantages qu'elles pourraient obtenir grâce à ces mesures.

L'Union Européenne continue sa démarche visant à promouvoir la RSE. Lors de forums qu'elle a organisés entre 2002 et 2004, elle propose aux différentes parties prenantes de débattre sur la question de la RSE pour tenter de converger ensemble vers des mesures communes.

Par la suite, le parlement Européen établie différentes résolutions en la matière pour promouvoir et soutenir les démarches RSE au sein de l'Union Européennes.

Les deux dernières résolutions²⁴ du Parlement Européen sur ce sujet datent du 26 février 2013. Elles visent à améliorer la transparence et l'efficacité des politiques de RSE notamment des PME et exposent que RSE, garantie de l'emploi et reprise économique. Il concerne l'obligation d'un reporting extra-financier pour certaines entreprises. La mesure s'appliquerait aux 30 Etats de l'Espace Economique Européen et aux Sociétés de Capitaux cotées sur les marchés financiers européens. Les critères cumulatifs à remplir seraient d'avoir un chiffre d'affaire de plus de 40 millions d'euros et d'être composé de plus de 500 salariés. Cette mesure toucherait plus de 18000 entreprises européennes contre 2500 actuellement. Elle devra être réalisée à partir de référentiels reconnus par tous à savoir ISO 26000, les conventions d'Organisation Internationale du Travail, le Global Reporting Initiative, les Principes Directeurs de l'OCDE ou encore le Pacte Mondial des Nations unies.

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

Les référentiels les plus connus et les plus développés dans le monde entier sont au nombre de trois (3). Il s'agit en premier lieu du Pacte Mondial plus connu sous sa désignation anglo-saxonne le Global Compact, il existe aussi le Global Report

²⁴-Résolution du Parlement européen du 6 février 2013 sur la RSE : comportement responsable et transparent des entreprises et croissance durable (2012/2098) et Résolution du Parlement Européen du 6 février 2013 sur la RSE : promouvoir les intérêts de la société et ouvrir la voie à une reprise durable et inclusive (2012/2097).

ingInitiative (GRI) issu d'un programme des Nations Unis et enfin les normes issues de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) qui est une des plus connues.

2-3-Propos concernant le Pacte Mondial

Le Pacte Mondial plus célèbre sous la dénomination anglo-saxonne Global Compact a été instauré le 26 juillet 2000. Le but de ce pacte est d'établir une initiative internationale à destination des entreprises permettant à tous les acteurs de la Gouvernance Mondiale d'établir et de promouvoir des « principes universels d'ordre social et environnemental ». Le pacte est l'occasion de renforcer la lutte des entreprises et trouver des solutions aux différents problèmes qui ont été soulevés dans le cadre de la Gouvernance Mondiale à la suite de la mondialisation²⁵.

L'engagement des entreprises au Global Compact est volontaire et consiste à l'alignement de l'ensemble des décisions de l'entreprise sur 10 principes qui traitent à la fois des droits de l'Homme, des conditions de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption dont

Concernant les Droits De l'Homme

- Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.
- Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

Concernant les Conditions de travail

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

²⁵-Les informations sont disponible sur le site <http://www.pactemondial.org>, consulté le 18/07/2017.

Concernant l'Environnement

- Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.
- Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
- Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Concernant la Lutte contre la Corruption

- Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Ce pacte mondial comporte actuellement 10 000 membres qui sont réparties dans 13 pays. La France représente le deuxième contingent du Global Compact avec 930 entreprises et organismes adhérent tel que HP, Lexmark ou la FNAC.

Selon le Pacte Mondial y adhérer « c'est partager la conviction que des pratiques commerciales fondées sur un certain nombre de principes universellement reconnus contribueront à l'émergence d'un marché mondial plus stable, plus équitable et plus ouvert et de sociétés prospères et dynamiques ».

2-4-Le Global Reporting Initiative

Alors que de plus en plus de personnes à travers le monde tentent à leur échelle de répondre à la problématique du développement durable en réduisant leur consommation d'eau, d'électricité, en participant au tri sélectif, en utilisant les transports en commun où en réalisant leur propre composte.

L'impact des entreprises et des organisations est bien plus élevé que celui des individus en la matière. C'est la raison pour laquelle leur comportement se doit de tendre le plus rapidement possible vers une démarche de respect de l'environnement et du développement durable.

Le Global Reporting Initiative produit des lignes directrices en matière de développement durable utilisées par 5582 organisations et entreprises²⁶. Il leur permet de progressivement intégrer dans leurs stratégies entrepreneuriales des mesures durables qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales.

²⁶- Voir sur le site <http://database.globalreporting.org/> consulté le 20/07/2017.

L'objectif est d'harmoniser les mesures des différents référentiels en matière de développement durable pour faire en sorte que le reporting environnemental puisse obtenir le même intérêt des pouvoirs publics et des entreprises que le reporting financier. C'est pourquoi le GRI travail en collaboration avec Global compact, les Principes Directeurs de l'OCDE ou la norme ISO 26000.

2-5-Les Normes ISO

La collection de l'ISO compte plus de 18400 normes, qui sont élaborées par consensus et fournissent au monde économique, aux gouvernements et à la société dans son ensemble des outils concrets pour les trois volets à savoir : économique, environnemental et social du développement durable.

Toutes les normes ont un caractère volontaire. Il n'y a aucune obligation réglementaire à s'y conformer. En revanche, une norme définit un langage commun international pour toutes les organisations, quelles que soient leur nationalité, leur taille, leur structure. Une entreprise qui choisit de suivre les lignes directrices d'une norme souligne donc son engagement à satisfaire un certain niveau de qualité et de sécurité.

Il convient d'expliquer ce que sont ces normes dont le nombre conséquent, plus de 18400, en font des référentiels sans précédent. Puis, il sera intéressant d'étudier la norme ISO en lien avec le sujet, la norme ISO 26000.

La norme ISO « est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services »²⁷.

La norme ISO concerne l'ensemble des secteurs économiques de la planète, de l'industrie à l'informatique. Ce sont des normes internationales au service des entreprises qui vont leur permettre à la fois de diminuer les coûts de production et d'augmenter leur capacité de production tout en réduisant leur impact sociétal et environnemental.

Ces normes reconnues de tous vont garantir aux différents acteurs liés au monde de l'entreprise des produits respectant un cahier des charges précis. Ces normes vont

²⁷-Voir sur le site <http://www.iso.org>, consulté le 20/08/2017.

permettre d'avoir un marché plus équitable et permettre l'accès aux pays en développement.

2-5-1-La norme ISO 26000

Créée en 2010, la norme ISO 26000 s'adresse à toute organisation et entreprise du monde souhaitant y adhérer. L'objectif de cette norme est d'évaluer la performance générale de l'entreprise concernant sa responsabilité sociétale. La norme fournit des lignes directrices aux entreprises et organisation pour développer leur démarche RSE mais « elle ne prête pas certification²⁸ » au contraire des normes ISO 9001 sur le management qualité ou ISO 14001 sur le management environnemental. La norme va aider l'entreprise à assimiler le concept de RSE et lui fournir les éléments lui permettant d'élaborer des mesures internes dans le but de répondre convenablement à ses objectifs RSE.

La norme 26000 aborde la RSE autour de 7 questions centrales :

- Le développement local ;
- Les Droits de l'Homme ;
- Les relations avec les consommateurs ;
- La loyauté des pratiques de l'entreprise ;
- L'Environnement ;
- La relation et conditions de travail ;
- Et la bonne gouvernance de l'entreprise.

Cette démarche permet aux entreprises de contribuer efficacement au développement durable et les encourage à aller au-delà de la loi déjà mise en place.

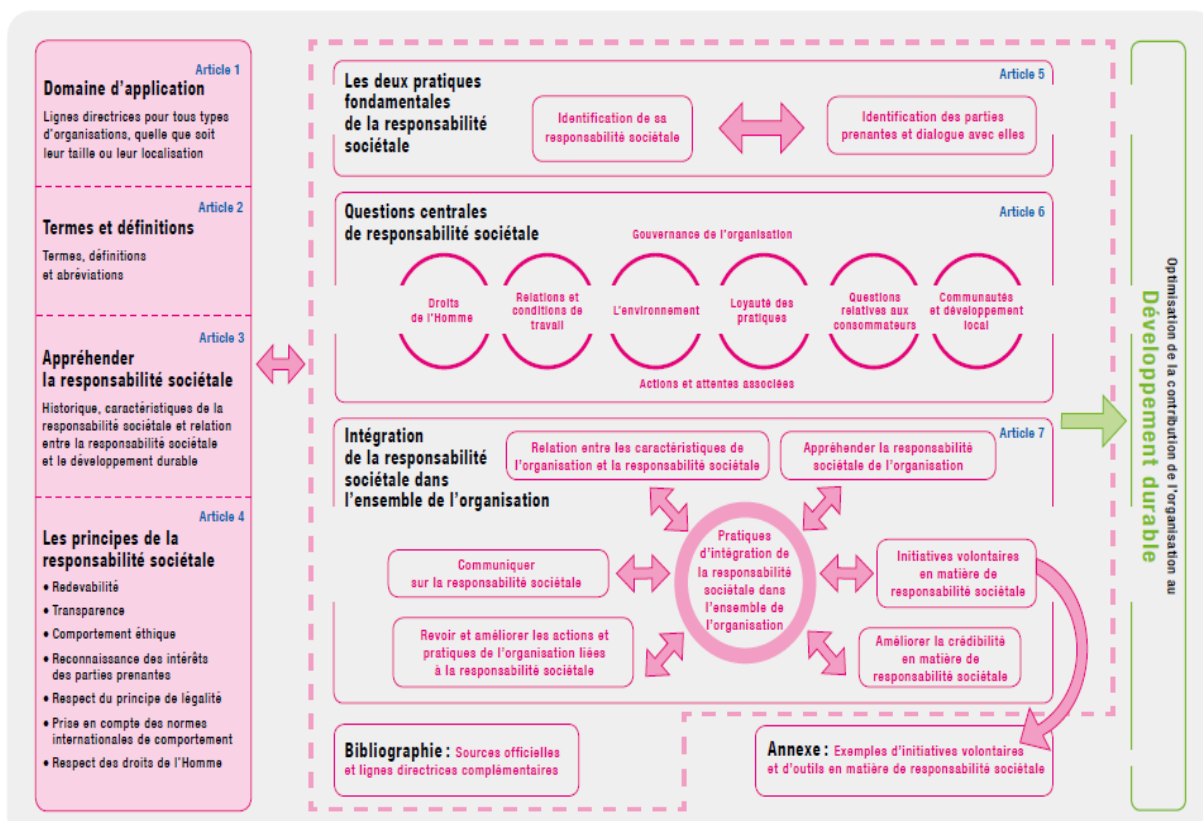
La norme ISO 26000 a été élaborée en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes et l'appui d'experts de différents observateurs d'organisations internationales tel que l'Organisation Internationale du Travail.

On voit par l'exemple de la norme ISO 26000 que le caractère purement volontaire de la RSE se déplace progressivement vers des référentiels composés de

²⁸-Voir le site www.iso.org, rubrique découvrir ISO 26000, consulté le 20/08/2017.

normes opposables. L'enjeu est ici de par l'engagement de l'entreprise ou de l'organisation à mettre en place des mesures RSE qu'elles imposent cette démarche progressivement à ses fournisseurs (voir Schéma n°4).

Schéma N°4 : Les principes d'ACCOUNTABILITY ISO26000.



Source : ISO 26000 Sofia Rapport RSE 2013.p.13.

➤ **Les méthodes alternatives de mesure : des codes volontaires à la labellisation**

Il existe de nombreux codes spécifiques à la production du café, à l'industrie du textile, ou à l'exploitation forestière régissent la production de ces différents produits.

Mais par ailleurs, des labels se sont aussi créés dans le but d'informer les consommateurs des conditions de fabrication des produits qu'ils achètent.

➤ **Les codes volontaires établis par les entreprises**

Il convient d'analyser en premier lieu les codes volontaires précurseurs qui ont été établis aux Etats-Unis, puis de voir les codes volontaires établis en Europe et enfin les codes liés à certains secteurs précis des pays en voie de développement.

2-5-2- Les codes volontaires aux Etats-Unis

Dès la fin des années 1980 et le début des années 1990, l'affaire Nike a soulevé de vifs émois de la part des médias, des consommateurs et des associations des Droits de l'Homme²⁹. La marque Nike « émergea comme étant le symbole de l'exploitation des forces de travail et le bouc émissaire d'un média particulièrement connu ». C'est la raison pour laquelle de nombreux codes furent créés à la suite de ces événements, principalement dans les secteurs des vêtements et des chaussures de sport, afin de se prévaloir de cette mauvaise publicité. Il convient d'en analyser les 3 plus grands c'est-à-dire le Social Accountability International (SAI), la Fair Labor Association (FLA) et le WorkerRights Consortium (WRC).

➤ **Social Accountability International**

Cette organisation fut créée en 1996 par 19 entreprises et organisations tels que Reebok, Timberland, Amnesty International ou encore International Textile Workers Association. Elle créa un code volontaire appelé SA8000 chargé d'organiser des critères de travail chez les fournisseurs de ces grandes marques.

Afin d'obtenir une vraie crédibilité auprès des consommateurs, des médias et des associations de défense des Droits de l'Homme, les critères de ce code ont été établis en fonction des standards de l'Organisation Internationale du Travail.

Ce code fixe notamment l'âge minimal à 15 ans pour pouvoir travailler, l'obligation pour les jeunes travailleurs de continuer à suivre parallèlement une formation éducative, de mettre à disposition un lieu de travail décent. De plus, par ce code les signataires s'engagent à réaliser des formations sur la santé, la sécurité et les droits des travailleurs.

Ainsi, les entreprises et organisations signataires doivent réaliser et financer des audits 2 fois par an de leur fournisseur afin d'obtenir la certification.

➤ **Fair Labor**

La Fair Labor Association fait suite à une série de publication alléguant que les firmes américaines exploitaient leur personnel à l'étranger et sur le sol américain. L'administration de Bill Clinton alors Président des Etats-Unis convoqua alors

²⁹-BURNS Jennifer et SPAR Debora, *Hitting the wall: Nike and International labor Practices*, Harvard Business School case 9-700-047, 15 September 2000, p.2.

« l'Apparel Industry Partnership » afin d'étudier ces allégations. Elles concernaient l'industrie du textile, de la chaussure ainsi que les produits dérivés des universités. Elle compte des grandes multinationales comme Nike ou Reebok mais aussi plus de 180 universités américaines.

2-5-3- Les codes volontaires en Europe

Voulant éviter la campagne publique qui eut lieu contre Nike dans les années 1990, un grand nombre d'entreprises européennes ont suivi le modèle des codes et standards de certification américains.

A l'initiative du gouvernement britannique en 1998, a été créé « l'Ethical Trading Initiative ». Il s'agit d'une organisation d'entreprises, d'ONG et de syndicats qui souhaite améliorer les conditions de travail dans les usines des pays en voie de développement. Représentant une quarantaine de membres tels que Marks & Spencer ou Tesco, l'organisation vise non seulement l'amélioration dans l'industrie mais aussi dans l'agriculture. Elle va ainsi enquêter, proposer des solutions et veiller à leurs applications.

Le standard « Clean Clothes Campaign » a été créé dans les années 1990 aux Pays-Bas, dans le but de l'amélioration des conditions de travail chez les fournisseurs de ses membres. La méthode est surprenante. L'objectif étant d'inciter les citoyens disposant du pouvoir d'achat auprès de ces marques, de directement faire part de leur mécontentement en leur envoyant notamment des cartes postales.

Au début du 21^{ème} siècle IKEA a fait l'objet de vives critiques concernant le travail des enfants qui tissaient leurs tapis en Inde. L'entreprise suédoise a alors pris des mesures visant assurer un revenu minimum fixe à ses employés indiens, ce qui a permis que bon nombre d'enfants soient remplacés par des adultes et qu'ils aillent dans les écoles que l'entreprise créa par la même occasion. Ce projet a concerné plus de 1,5 million de personnes.

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

Les codes volontaires sont surtout mis en œuvre dans le secteur industriel, néanmoins la majorité de la population victime de mauvaises conditions de travail est celle qui travaille dans le secteur de l'agriculture de surcroît la plus pauvre. Les productions de café et de cacao sont les productions dans lesquelles de nombreuses démarches ont été mis en œuvre.

➤ S'agissant des codes établis dans l'industrie du café

Au début du siècle le cours du prix du café n'a jamais été si bas. Des pays comme les Etats- Unis, la France et le Japon représentent la moitié des exportations. C'est la raison pour laquelle les importateurs ont décidé de faire pression sur les marchés mondiaux afin d'améliorer la rémunération des vendeurs et de leurs employés.

Face à cette situation, l'entreprise Starbucks très grand revendeur de café dans le monde a demandé l'engagement de ses fournisseurs au « Coffe and FarmerEquity ». Cela consiste à respecter un certain nombre de règles. Parmi lesquels, les fournisseurs s'engagent à la qualité des produits, à une transparence financière, à une responsabilité sociale et environnementale dans la conception du café et des traitements auquel il est soumis. Starbucks s'assure aussi que les producteurs soient payés correctement et qu'ils s'engagent dans le développement durable.

Nestlé et ses concurrents ont aussi réagi et pris des mesures afin d'améliorer les conditions de travail et les démarches environnementales dans le secteur du café par le « Code for the Coffe Comunity ». L'objectif est d'instituer des salaires minimums, d'interdire le travail des enfants et de favoriser les démarches de développement durable. Ces mesures concernent plus de 25 millions de personnes réparties dans 70 pays.

➤ S'agissant de l'industrie du cacao

Les principaux consommateurs de cacao sont l'Europe et l'Amérique du Nord. Ils représentent 2/3 de la consommation mondiale. A ce titre, face à l'exploitation des enfants en Côte d'Ivoire, principal producteur de cacao mondial dans des conditions abominables, certains pays ont réagi.

Face aux critiques des pays consommateurs de cacao et à la peur d'un boycott ; des mesures ont été prises. Le protocole de l'Industrie du cacao a ainsi été signé en 2002 pour instituer des standards globaux de conditions de travail.

4- La labellisation

Les labels font de plus en plus leurs apparitions ces dernières années en raison du fait que les codes volontaires dans l'esprit des consommateurs ne sont pas associés aux produits et pratiques de l'entreprise. Le label va valoriser le produit et le rendre attractif face à la concurrence. Il permettra d'identifier le respect de normes de production ou sera le gage de la qualité d'un produit ou d'un service. Les secteurs dans lesquels les labels fleurissent n'ont pas de limite, ils concernent aussi bien les secteurs de l'alimentation, des fleurs, du tourisme ou encore du textile.

Le label cherche à associer explicitement qualité ou pratique avec le produit. Par l'acceptation du label, le consommateur devra néanmoins payer d'avantage le produit.

Conclusion

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est l'application au monde de l'entreprise des principes de développement durable et de ses trois piliers environnementaux, sociaux et économiques.

La RSE repose sur la double idée que l'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de la société et de l'environnement dans lesquelles elle évolue, et que la performance d'une entreprise se mesure non seulement en matière de résultats financiers mais également de prise en compte de cette responsabilité sociale et environnementale dans ses processus de management. Il existe différents niveaux de maturité de la RSE dans les entreprises, qui est fonction de la gouvernance ou du degré d'intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise, de sa capacité à être transparente vis-à-vis de sa performance RSE, ainsi que du degré de prise en compte et d'ouverture de l'entreprise avec son écosystème (les parties prenantes mais également l'ensemble de sa chaîne de valeur).

L'environnement économique et social des entreprises est désormais un monde ouvert et en partage. L'ère de l'information largement diffusée a modifié les règles du jeu. Les opinions sont multiples et toutes, à des degrés divers, ont une influence. Ces phénomènes sont avérés et structurants. Ils fixent un cadre dans lequel l'entreprise responsable sera assurément conquérante et performante. Refuser de considérer ces changements pourrait être une erreur fatale.

L'entreprise du 21^{ème} siècle est une entreprise installée dans la cité, en relation intelligente et ouverte avec ses parties prenantes, capable de gérer un environnement complexe.

Chapitre 2 : L'entreprise Familiale : Une institution spécifique

Introduction

Ce qui caractérise l'économie des pays ces dernières années, est la prise en compte par les gouvernements de l'importance des entreprises familiales. Cette importance tient à trois caractéristiques pertinentes de celles-ci, à savoir : elles constituent la très forte majorité des entreprises d'un pays ; elles fournissent la majorité des nouveaux emplois de ce même pays ; et de leur grande flexibilité.

La spécificité de l'entreprise familiale est une question qui fait l'objet de nombreuses attentions de la part des chercheurs en sciences sociales depuis plusieurs années, preuve en atteste le nombre de publications dédiées à ce thème dans les principales revues de management. Le premier élément de réponse repose sur la nature de l'entreprise elle-même¹.

Ces entreprises diffèrent en effet des autres types d'organisation en ce que la présence de membres d'une ou plusieurs familles en leur sein impacte leur management et leur processus stratégique, leur conception du temps, leur culture et leur structure, et leur gouvernance.

Des démarches récentes ont inclus dans leurs analyses la question de la qualité des liens familiaux, notamment en termes d'altruisme et d'intensité des relations entre les membres de la famille. Mais il reste beaucoup à faire pour mieux comprendre la dynamique des entreprises familiales en matière de la RSE. Notamment en ce qui concerne le rôle de la famille appréhendée comme une organisation et comme une institution dotée de ses propres codes, règles, mécanismes de gouvernance.

D'abord, nous dresserons dans une première partie un rapide état de lieu en définissant les termes d'entreprise familiale, afin de mettre en avant certaines spécificités de cette dernière.

Ensuite, nous présenterons ensuite le cadre d'analyse de la gouvernance familiale et de l'entreprise dans la perspective de la RSE.

¹-Étude de la Stockholm School of Economique in Denise Kenyon-ROUVINEZ et John L. WARD: « LES ENTREPRISES FAMILIALES », Que sais-je ? Édition: PUF, 2006, p. 16.

Section1 : Cadre conceptuel et caractéristiques de l'entreprise familiale

Nous ne pouvons pas comprendre le cadre conceptuel et les caractéristiques des entreprises familiales sans une réelle connaissance sur certains éléments de base et des mécanismes qui régissent la famille et son évolution.

1-Concepts de base.

1-1-Définition du concept famille

De nos jours, la famille est la principale structure d'organisation des êtres humains. Elle constitue le premier creuset où se développent des relations de confiance entre les individus.

Au sens étroit, pour Deryet al, la famille est « un groupe de personnes liées par le sang, le mariage ou l'adoption et résidant habituellement ensemble, avec pour objet la survie économique, l'identification individuelle et collective, et l'éducation des rejetons éventuels »². Au sens large, la règle de résidence n'est pas considérée.

La définition juridique de la famille est donnée par le code de la famille Algérien dans ses articles respectifs deux et trois :

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

1-2 -Définition du concept entreprise

L'entreprise est une source essentielle de richesse matérielle. Elle est au cœur de l'activité économique contemporaine.

Pour Maurice SALLEE : « l'entreprise est un groupe humain organisé et hiérarchisé, réunissant des moyens matériels et financiers pour produire des biens ou des services en vue de la vente »³.

François Perroux présente la définition selon laquelle « la firme (l'entreprise) est une forme de production dans laquelle, au sein d'un même patrimoine, on combine les prix des divers facteurs de production apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre sur le marché des biens ou des services et pour obtenir un revenu monétaire

²- LABURTHE-TOLRA P. et WARNIER J. P., Ethnologie, Anthropologie, P.U.F, Paris,1992, p.81.

³- Maurice SALLEE : « Initiation à l'économie générale », Édition DUNOD, Paris, 1984, p.08.

le plus grand possible qui résulte de la différence entre prix de vente et prix de revient »⁴.

Capetquant à lui définit l'entreprise comme étant un groupe humain de production, autonome, disposant d'un patrimoine, dont la survie (le devenir) dépend de la vente de ses produits.

1-3- Définitions du concept entreprise familiale

Malgré de nombreuses recherches, un consensus académique sur la définition de l'entreprise familiale n'a pas abouti. Au contraire on observe une multitude de définitions de l'entreprise familiale diverses, nombreuses et assez marquées par l'hétérogénéité. Trois grands critères sont traditionnellement retenus pour identifier l'entreprise familiale.

Le premier critère est le degré de détention du capital par la famille, le degré d'implication de la famille dans la gestion est le deuxième critère retenu pour identifier l'entreprise familiale, le troisième critère est l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Ce dernier critère est considéré par la majorité des auteurs comme déterminant dans leurs définitions. Ils affirment que dans le cas où il n'existerait pas de volonté ferme chez le ou les dirigeants de transmettre l'entreprise à la génération suivante, nous serions devant une famille en affaires ou une entreprise entrepreneuriale plutôt qu'une entreprise familiale.

L'entreprise familiale est définie sous deux critères selon ALLOUCHE.J et AMANN.B⁵, notamment les définitions monocritères et les définitions pluri-critères.

1-3-1-Les définitions monocritères

Les définitions monocritères sont les moins nombreuses. Elles prennent en considération un seul critère, soit le critère du contrôle, soit le critère de la propriété, soit le critère de l'interaction famille-entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.

Barry.D définit l'entreprise familiale comme une société anonyme, un partenariat ou une société unipersonnelle dans laquelle une famille donnée détient la majorité des droits de vote lui assurant le contrôle du capital social. Une entreprise est familiale si le contrôle de la

⁴-François PERROUX in Alain DESREUMAUX : « introduction à la gestion des entreprises », éditeur Armand COLLIN, Paris, 1992, p.07.

⁵-José ALLOUCHE et Bruno AMANN : « L'entreprise familiale : un état de l'art » Revue Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, n°1, mars 2000, p.40-44.

propriété est resté entre les mains d'une seule famille⁶.

Dyer.H définit l'entreprise familiale en faisant appel à un critère alternatif puisque cet auteur considère qu'une entreprise est familiale lorsque, soit la propriété, soit le management sont influencés par une famille. Il admet par ailleurs que cela puisse être par plusieurs familles⁷.

Parfois, c'est le critère de l'interaction famille qui est retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de Daily. F et Dillinger. M⁸ qui retient la présence de la famille au conseil d'administration, celui-ci est considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise).

1-3-2-Les définitions pluri-critères

Les définitions qui retiennent plus d'un critère pour caractériser l'entreprise familiale sont nombreuses. D'une manière générale c'est le critère de la propriété et celui de contrôle qui sont conjointement retenus.

Davis. H et Tagiuri.L définissent l'entreprise familiale comme « *une organisation dans laquelle deux ou plusieurs membres de la famille élargie influencent la marche (direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital* »⁹.

Pour Hugron. G « *l'entreprise familiale est une organisation de biens et services, à caractère commercial, dont la propriété et le pouvoir de gestion ont été transmis et appartiennent majoritairement aux membres de naissance ou par alliance d'une même famille* »¹⁰.

Quant à Anderson. A et Johnson. G doit être considéré comme familiale toute entreprise dans laquelle la majorité de propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. Cette implication des membres de la famille est précisée par ces mêmes auteurs : Il s'agit d'influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention de droits de propriété¹¹.

Hollander. L et Elman. M considèrent que l'entreprise est familiale si elle est détenue et

⁶-BARRY.D(1975) in Isabelle MARTINEZ : « De l'influence du caractère familial des sociétés sur le cours de bourse ». Revue Française de gestion, 2002, n°139, pp. 91-106.

⁷-Dyer.H : « Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale », Ed L'Harmattan, 2009.

⁸-Daily.F et Dillinger.M : « l'économie de l'entreprise », Ed SEUIL, 2003.

⁹-Davis.H et Tagiuri.L : « Structuration des organisations », Ed : ECONOMICA, 1990.

¹⁰-Hugron.G « Le Gouvernement de l'Entreprise Familiale », Publi-Union Ed, 1996.

¹¹-Anderson.A et Johnson.G : « Gouvernance des entreprises », Ed ECONOMICA, 2006.

dirigée c'est-à-dire contrôlée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles¹².

Une entreprise est une entreprise familiale quand la famille a un impact considérable sur les opérations en cours et futures de l'entreprise et quand un des critères suivants est vérifié :

- Plus de 50% des droits de vote est détenue par une seule famille ;
- Un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise ;
- Une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille.

La définition retenue par Daily. I et Dillinger. L précise le lien des membres de la famille : il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom qui sont impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et sont liées au propriétaire¹³.

Gallo. L et Estapé. T considèrent qu'une entreprise est en mains familiales ; lorsqu'une ou deux familles possèdent plus de 10% du capital de cette société et que la somme des parts détenues par les trois plus grands actionnaires suivants atteint moins d'un tiers du montant appartenant à cette famille ou à ces deux familles¹⁴.

Ces deux auteurs ont donné une autre définition, ils considèrent une entreprise est familiale quand plus de 50% du capital est entre les mains d'une famille et que certains des membres de la famille sont activement impliqués dans le conseil d'administration ou dans le management de l'entreprise.

Astrachan. T et Kalenko. L franchissent un degré supplémentaire dans la précision¹⁵ :

- La famille doit selon ces auteurs détenir au moins 50% du capital pour les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne et 10% dans le cas inverse ;
- L'entreprise doit en outre avoir au moins 10 années d'activité continue ;
- Plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités.

Ces auteurs ajoutent en outre un critère qui est celui de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération. Ce critère de la transmission ou de l'intention de transmettre est également retenu par d'autres auteurs (en plus des critères de propriété et d'implication dans le management).

Selon l'étude de *la Stockholm School of Economics*¹⁶(SSE), l'entreprise familiale est une

¹²-Hollander.L et Elman.M « guide pratique des entreprises familiales », Éd : EYROLLES, 2011.

¹³-Daily.I et Dillinger.L « Structures d'entreprises », Éd: ÉCONOMICA, 1995.

¹⁴-Gallo.L et Estapé.T : « LA P.M.E. Une entreprise humaine », Ed De Boeck, 1988.

¹⁵-Astrachan.T et Kalenko.L : « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », Revue française de gestion, 2010/1 n° 200.

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

société contrôlée par une famille et présente au minimum une des trois caractéristiques suivantes :

- Au moins trois membres de la famille sont actifs dans l'entreprise ;
- L'entreprise est sous contrôle familial depuis deux générations au moins ;
- Les membres de la famille qui possèdent actuellement l'entreprise ont l'intention d'en céder le contrôle à la génération suivante.

D'après l'étude¹⁷ « la gestion entrepreneuriale dans les entreprises familiales », élaborée par *Business School*, Université de Navarre, juin 2010 pour le Crédit Suisse, une entreprise devient familiale à partir du moment où son (ses) créateur(s) décide(nt) d'en transmettre la propriété à sa (leur) famille, au sens large, ou d'intégrer des membres de la famille dans des fonctions de direction ou de gouvernance.

2-Les caractéristiques de l'entreprise familiale

La quasi-totalité des études menées sur la base d'une comparaison entre entreprises familiales et entreprises non familiales s'accordent à reconnaître des spécificités et des particularités propres aux entreprises familiales.

2-1-Les caractéristiques économiques

Avant d'exposer les résultats des différentes recherches et enquêtes menées dans un grand nombre de pays, l'entreprise familiale a un capital patient. Une entreprise qui a des capitaux propres relativement faibles mais qui se renforcent progressivement, au détriment de la distribution de dividendes ; Les entreprises familiales ont pu faire recours à l'emprunt.

Une politique d'investissements permanents, récurrents, fonction des moyens de l'entreprise et à faible risque et le chiffre d'affaires de l'entreprise familiale connaît une forte croissance. La prédominance et l'importance économique des entreprises familiales, leur contribution à la création de richesses, à la création d'emplois et à la compétitivité sont majeures dans l'économie des pays.

Les entreprises familiales donc, jouent un rôle essentiel dans l'économie des pays. Pour

¹⁷-Valerie Tandeau de Marsac : « Guide pratique des entreprises familiales », Éd d'Organisation, 2011, p. 10.

prendre la mesure de leur importance, il suffit de noter la proportion d'entreprises qui sont sous contrôle familial. Celle-ci s'établit à plus de 60% dans l'Union Européenne (UE), varie de 65% à 90% en Amérique latine et dépasse les 95% aux États-Unis.

L'étude menée par le *Family Business Network* en 2007 est particulièrement intéressante car elle a dénombré les entreprises familiales dans sept pays européens. Dans tous les pays, les entreprises familiales constituent la majorité des entreprises. Elles sont essentiellement des petites entreprises, leur part dans le tissu économique est à relativiser en prenant en compte leur part dans le PNB et l'emploi.

➤ **Le poids des entreprises familiales en termes d'emploi**

Il n'existe que peu d'informations sur la contribution des entreprises familiales au PNB. Parmi elles, il y a de nombreuses entreprises familiales dont l'ancrage territorial fort est le reflet de l'identité du territoire. La spécificité des entreprises familiales réside notamment dans les liens forts existant entre les membres de la famille, fondés sur la confiance et l'entraide. Les entreprises familiales sont responsables d'une grande partie de l'emploi en Europe. L'Italie et la Suède ont des entreprises familiales qui fournissent plus de la moitié des emplois. En Suède, les entreprises familiales représentent (79%) des entreprises et sont responsables de (61%) des emplois du pays. En Italie, les entreprises familiales fournissent (52%) des emplois du pays. En France, presque la moitié des emplois est liée à une entreprise familiale (49%), en Allemagne, (75%)¹⁸ des travailleurs sont employés par ce type d'entreprises. Aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne, la part des entreprises familiales est de (61%) et (65%) respectivement, les entreprises familiales regroupent un tiers des emplois dans les deux pays.

2-2-Caractéristiques sociales

Certains auteurs affirment que les entreprises familiales possèdent une conscience sociale et que leurs dirigeants se sentent responsables socialement. Les membres de la famille accepteraient de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise, Astrachan. T¹⁹.

De plus, la recherche sur les entreprises familiales suggère que celles-ci seraient préférées des consommateurs car elles sont perçues comme offrant de meilleurs services, un rapport de qualité supérieur, possédant une meilleure politique d'emploi et un respect des

¹⁸- José ALLOUCHE et Bruno. A, op.cit, p.13.

¹⁹- Astrachan , in José ALLOUCHE et Bruno. A, op.cit, p. 16.

traditions, Lyman et al²⁰.

L'entreprise familiale serait aussi souvent un lieu où les individus se sentent davantage engagés. Les personnes travaillant pour des entreprises familiales seraient vraiment passionnées ; pour la plupart des entrepreneurs, leur entreprise est leur vie. Ce sentiment d'engagement est transmis à l'ensemble des membres de la famille et est véhiculé à travers l'enthousiasme de la famille. Les employés développeraient donc un engagement supplémentaire et une loyauté plus importante que dans les autres types d'entreprises, Leach²¹. Selon ce même auteur, les entreprises familiales seraient donc caractérisées par une atmosphère unique qui crée un sentiment d'appartenance et met en valeur les buts communs de l'ensemble de la main-d'œuvre.

En plus, l'entreprise familiale serait un lieu de travail où de nombreuses émotions sont transmises et vécues. Ces questions émotionnelles sont souvent limitatives pour les actions commerciales.

Toutefois les dirigeants des entreprises familiales seraient sujets à un comportement émotionnel fort, ce qui parfois les aveuglerait dans leur prise de décisions ; ils seraient alors irrationnels et prendraient des décisions inappropriées. Cette émotion est ainsi transmise par le biais d'un sentiment, une signification, une pensée ou une identité que les dirigeants transmettent au management. L'émotion serait plus présente dans les entreprises familiales, créant parfois des difficultés à gérer les conflits.

A ces émotions s'ajoute la particularité communicationnelle. Le discours familial n'est pas seulement un mode de communication mais il apporte une signification aux actions des employés. Le discours familial est multidimensionnel. Les significations sont souvent négociées au sein de l'entreprise entre les membres de la famille. Grâce à ces significations, les interprétations de la famille sont socialement construites et aident les individus à donner un sens à la réalité.

2-3- Caractéristiques culturelles

D'après Alvesson. M la culture est un monde d'expériences apprises et partagées, de signification, de valeurs et de compréhension qui informent les individus et sont dites, reproduites et communiquées sous des formes symboliques²².

Dans chaque entreprise s'établit une culture plus ou moins forte que l'on appelle la culture organisationnelle. Cette culture organisationnelle consiste en un partage des croyances,

²⁰- Lyman et al., in José ALLOUCHE et Bruno. A, op-cit, p. 18

²¹- Leach , in FLAMENT.F, op.cit, p. 31.

²²- Alvesson.M, in Fanny FLAMENT, op.cit, p.32.

valeurs, normes, traditions avec tous les membres de l'organisation.

La culture organisationnelle est créée à travers des mythes, des suppositions, des symboles et le partage des croyances que l'organisation accumule et façonne par l'adaptation du comportement individuel.

Donc, cette culture dominante des entreprises familiales est le résultat des croyances, valeurs et objectifs de la famille, de son histoire et de ces relations sociales présentes. La transmission de ces croyances et valeurs à travers les différentes générations est relativement stable.

Cette culture organisationnelle n'est pas innée, elle s'est construite à travers le temps et est influencée par l'histoire de l'entreprise²³.

En effet, les histoires organisationnelles aident à construire un système dynamique qui renforce l'influence de la famille. La culture de l'entreprise a besoin d'être entretenue, elle doit sans cesse évoluer et s'adapter. La longue histoire à laquelle s'ajoutent les expériences partagées et événements passés contribue à influencer la culture, les formes d'activités courantes, les événements et les relations²⁴. Elle a besoin d'être très explicite et ouverte afin que chaque employé puisse la concevoir et l'assimiler.

La culture d'entreprise crée des réseaux de relations sociales dont les liens entre les individus forment un groupe cohésif. Ces relations entretenues par le biais de la culture sont appelées le capital social de l'entreprise. Ainsi, les aspects culturels partagés favorisent l'interaction sociale.

Après la culture d'entreprise vient celui de la familiale qui joue un rôle important puisqu'elle permet d'établir la confiance entre les différents membres de l'organisation. La confiance peut à ce moment-là s'apparenter à un système rationnel de management. La confiance permet de garder le système social cohésif et aide les individus à être moins opportunistes.

José ALLOUCHE et Bruno AMANN²⁵ ont par ailleurs proposé trois niveaux de confiance au sein des entreprises familiales :

- La confiance entre les dirigeants ou *personal trust* ;
- La confiance inter : il s'agit de la confiance entre l'entreprise et son environnement ;
- La confiance intra, c'est-à-dire la confiance entre les dirigeants et les travailleurs de l'entreprise.

²³- Allaire et Firsirotu (1993, 2004), in Fanny FLAMENT, op.cit, p.33.

²⁴- Fletcher, in Fanny FLAMENT, op.cit, p.33.

²⁵- José ALLOUCHE et Bruno AMANN : « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », Économie et société, série Gestion, N° spécial, septembre 1998, pp. 9-12.

Chapitre 2 : L'entreprise Familiale : Une institution spécifique

La confiance est évolutive, elle change à travers les cycles de vie de l'entreprise, elle est remise en cause lors des successions. Il faut donc toujours investir dans la confiance, développer des activités permettant de construire cette confiance, il faut la préserver et l'entretenir²⁶.

Avantages et inconvénients des entreprises familiales

Comme indiqué précédemment, les entreprises familiales présentent des caractéristiques qui les différencient des entreprises non familiales. Ces caractéristiques peuvent tout aussi bien influencer positivement ou négativement l'entreprise et se traduire en avantages²⁷ ou en désavantages compétitifs. Les principaux avantages et désavantages des entreprises familiales identifiés dans la littérature sont présentés dans le tableau (n°1).

Tableau 1 : Les avantages et les désavantages des entreprises familiales

Avantages	Désavantages
<p><u>Stratégiques</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Mettent l'accent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme ; moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation ;• coûts de transaction inférieurs ;• réduction des coûts d'agence ;• membres de la famille sont plus productifs que les autres ;• implication des générations suivantes dans les processus stratégiques permettant une succession réussie ;• réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs ;	<p><u>Stratégiques</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Augmentation des coûts d'agence en raison de l'existence de comportements altruistes entre les membres familiaux ;• processus de succession aux générations suivantes difficile ;• enracinement managérial des membres familiaux ;• difficulté à attirer des managers non familiaux de talent ;• risqué d'inertie stratégique ;• décisions fondées sur des logiques non économiques,

²⁶- Steier (2001), in Fanny FLAMENT, op.cit, p.34.

²⁷ - Jean-Luc Arrègle et Isabelle Mari : « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », Revue française de gestion, 2010/1 n° 200, pp.92-95.

<ul style="list-style-type: none"> • meilleure réputation et crédibilité; • pratiques de travail plus flexibles ; • une culture caractérisant leur vision à propos de l'entreprise familiale qui fonde leur pérennité, favorise l'entrepreneuriat ; • investissent davantage dans leur capacité de développement ; <p><u>Financiers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources ; • capital « patient », investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme • coût du capital plus faible; • plus indépendantes financièrement; • plus performantes économiquement; • utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et <i>monitoring</i> inférieurs • les concurrents ont peu d'information sur l'état financier de l'entreprise; <p><u>Ressources humaines</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts de recrutement et des RH inférieurs; • Meilleures pratiques managériales; • confiance, motivation et loyauté supérieures; • mettent l'accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise; • reconnues pour leur intégrité et engagement dans les relations; • maintiennent une stabilité des emplois durant les périodes de crise. <p><u>Organisationnels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure créativité; • plus réactives aux changements de l'environnement; • la prise de décision peut être centralisée, augmentant l'efficacité et l'efficience; 	<p>non rationnelles ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • prise de décision stratégique difficile ou ralentie. <p><u>Financiers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une préoccupation pour l'héritage ou la préservation de l'entreprise au détriment de sa performance; • soumises à un risque de faillite; • difficulté à introduire dans leur capital des actionnaires extérieurs en raison d'un risque (pour ces derniers) d'expropriation de leur richesse par les actionnaires familiaux majoritaires. <p><u>Ressources humaines</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à fédérer les membres de l'entreprise non familiaux autour des exigences de l'entreprise familiale; • le recrutement des membres familiaux n'est pas toujours lié à leur compétence ; • les membres familiaux peuvent être moins compétents et/ou moins méritants que les autres ; • les rémunérations des membres familiaux ne sont pas toujours liées à leur compétence. <p><u>Organisationnels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect trop rigide des traditions; • conflits entre les membres familiaux; • existence d'un sentiment d'injustice entre les actionnaires familiaux ; • gouvernance des entreprises familiales moins efficace; • influence des administrateurs extérieurs faible.
--	---

Source : Jean-Luc Arrègle et Isabelle Mari, 2010, pp.92-95

Pour donner une définition qui fasse l'unanimité des chercheurs et spécialistes en la matière, tout au long de la section nous avons procédé à une revue de la littérature économique sur l'entreprise familiale et avons constaté la grande difficulté à la définir tant cela ne peut se faire selon le seul angle juridique ou sur la base unique des critères de taille.

Section 2 : Gouvernance et RSE dans l'entreprise familiale

Un système gouvernance peut contribuer à améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis des partenaires. Ainsi, la transparence dans l'entreprise peut mettre en confiance les banquiers, les clients, les fournisseurs, les actionnaires...etc. Aussi, une bonne gouvernance permet d'attirer et de fidéliser des compétences.

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

L'entreprise familiale a une gestion propre à elle. Sa gestion diffère de l'entreprise non familiale dans les points suivants :

1-1- La transmission des valeurs

Les valeurs fédèrent, et rassemblent des individus qui ne partagent progressivement plus qu'une histoire ancienne commune ... en plus de quelques actions. La focalisation sur les valeurs de la réflexion familiale permet d'éviter des conflits de branches ou de générations. Elles sont le principal facteur de rapprochement au sein d'une famille, quand le pouvoir et l'argent commencent à menacer l'unité.

Sous le vocable de « valeurs » cohabitent en fait plusieurs univers de Valeurs.

D'abord les valeurs de la société civile dans laquelle l'entreprise, la famille et les personnes qui la composent évoluent. Ces valeurs varient d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre, et changent au fil du temps. Le respect des anciens, l'autonomie, l'autorité, sont quelques exemples de valeurs dont la signification a fortement évolué au cours des dernières générations.

Ensuite, les valeurs de la famille, qui peuvent se trouver en décalage par rapport à celles de la société, par exemple en ce qui concerne l'horizon temporel, et les principes de responsabilité ou de solidarité.

Quant aux valeurs de l'entreprise, elles devraient être alignées avec celles des actionnaires familiaux. Mais force est de constater que les contraintes opérationnelles et financières introduisent fréquemment des décalages, positifs ou négatifs, susceptibles dans ce dernier cas d'être sanctionnés par des réactions marquées des parties prenantes, voire par la loi, par exemple dans les domaines de la RSE ou de la qualité.

Derrière ces valeurs collectives arrivent enfin les valeurs personnelles. Elles découlent du cheminement de chacun au voisinage des univers de valeurs précédents. Elles constituent une résultante, ne peuvent pas être imposées, ... et divergent parfois sensiblement des modèles.

D'où l'importance de la mise en place de structures permettant de les identifier, car elles déterminent les comportements, et la capacité de chacun à s'inscrire positivement dans la gouvernance familiale.

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

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

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

L'absence d'appropriation par les individus de valeurs annoncées a provoqué l'échec ou la cession de plus d'une entreprise autrefois familiale.

1-3-Valeurs et pérennité

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

- La pérennité de l'entreprise, qui concerne la poursuite de son activité dans les conditions économiquement optimales, ce qui pourrait nécessiter une évolution de son actionnariat ;
- La pérennité de la détention, par un même groupe d'actionnaires, volontaires et organisés dans ce but, prêts à accepter les contraintes que cet objectif leur impose, et particulièrement la limitation de la liquidité et du rendement de leur patrimoine ;

- Et la pérennité de la famille, en tant que cercle de personnes issues des mêmes ancêtres ou liés par le mariage, se retrouvant dans des conditions harmonieuses autour de projets de vie communs extérieurs à l'entreprise. La pérennité de la détention par les descendants du fondateur a disparu, mais l'unité de la famille et sa pérennité va vraisemblablement pouvoir se reconstituer à l'initiative de la génération suivante, allégée des conflits d'argent, de statut et de personnes qui la minaient depuis des années.

1-4- Les structures révélatrices des valeurs

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

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

A travers ces trois critères deux stratégies coexistent en effet au sein des entreprises familiales celle de la famille, guidée par ses valeurs, et celle de l'entreprise qui doit évoluer dans son marché et son environnement. Et s'il n'appartient pas aux représentants de la famille de piloter la réflexion stratégique de l'entreprise, de fixer des objectifs opérationnels et d'en contrôler la réalisation, leur rôle est de transmettre au management les éléments de cadrage arrêtés par la famille, au premier rang desquels les principes et valeurs qui devront sous-tendre toutes ses actions et serviront de base à l'évaluation de sa contribution.

2- La gouvernance de l'entreprise familiale

Ces dernières années, la gouvernance d'entreprise a suscité la plus grande attention. Elle dépend de la taille de l'entreprise, de sa structure juridique ainsi de son ancienneté et du style managérial du ou des dirigeants²⁸.

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

Gérard CHARREAUX donne la définition selon laquelle la gouvernance d'entreprise est « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les

²⁸ Joseph Martin « Gouvernance responsable, le cas délicat des entreprises familiales » 2ème édition, Les Éditions d'Organisation, 1993.

décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leurs conduites et définissent leurs espaces discrétionnaires »²⁹.

Pour Miguel Angel Gallo et Denise Kenyon Rouvinez la gouvernance de l'entreprise familiale peut être définie comme « un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise »³⁰.

L'entreprise familiale est constituée donc de deux sous-systèmes à savoir l'entreprise et la famille (voir Schéma n°5), chacun d'eux évolue pour son propre compte et en fonction des circonstances. La famille à titre d'exemple a tendance à devenir plus nombreuse et cela à travers deux ou trois générations. Il en résulte donc des cousins et des cousines revendiquent et intéressés par l'intégration de l'entreprise, ou au contraire cherchent à s'en dégager. Il se peut que des membres externes à la famille interviennent dans le capital, c'est le cas de la diversification des actionnaires.

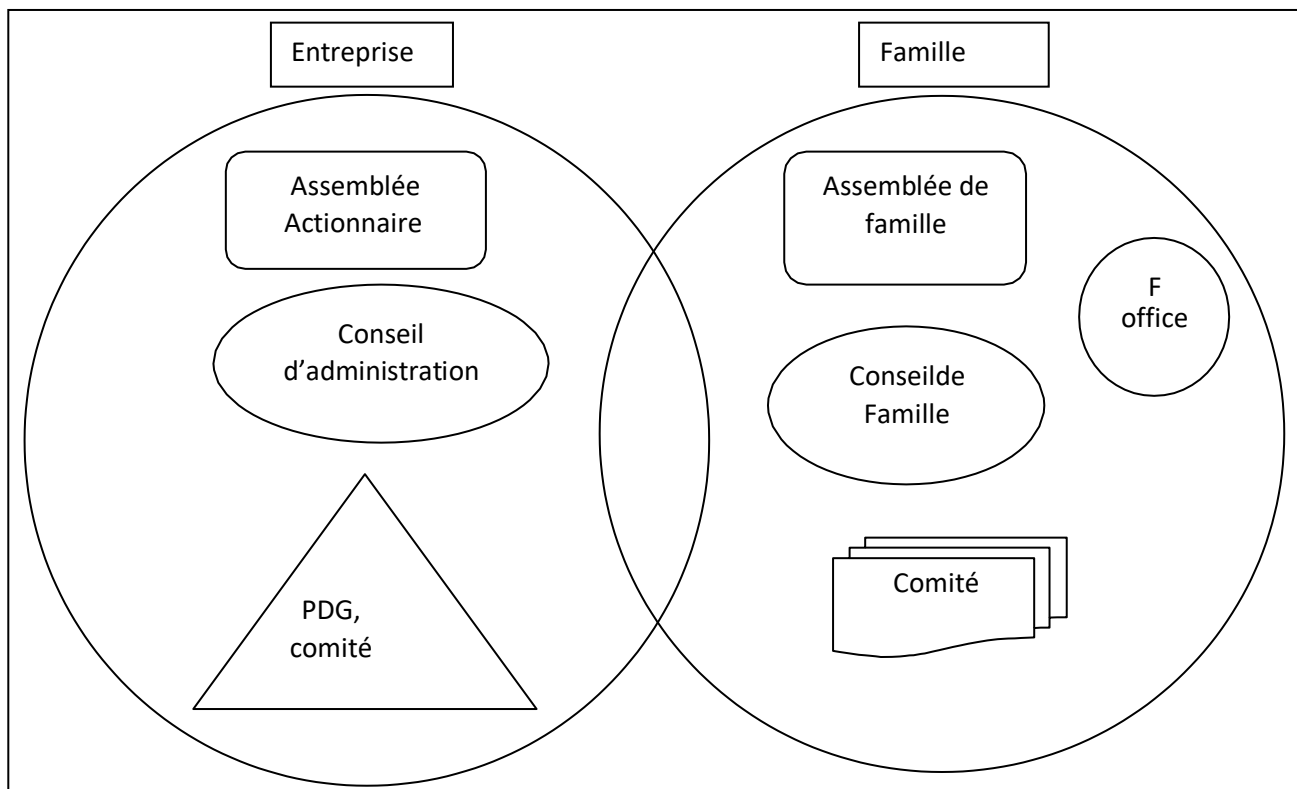
C'est valable même pour le management qui peut lui-même évoluer avec l'apparition de nouveaux produits et de nouveaux marchés par exemple, se développer à l'international ou l'acquisition d'autres entités. Toute évolution importante de ces évolutions peut engendrer un déséquilibre de l'ensemble, c'est-à-dire éventuellement, provoquer une crise et obliger le dirigeant à trouver une nouvelle formule de gouvernance.

Malgré ces contraintes, la logique familiale prend le dessus ; et en évitant les problèmes qui peuvent surgir.

²⁹- Gérard CHARREAUX et Peter WIRTZ : « Gouvernance des entreprises », éd : ECONOMICA, 2006, p. 07.

³⁰- Denise Kenyon-ROUVINEZ et John L. WARD, op.cit, p. 80.

Schéma N°5 : Représentation d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale



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

La gouvernance familiale assure donc, les fonctions suivantes : réaliser, maintenir et renforcer l'unité familiale (les liens) entre les membres de la famille d'un côté et entre la famille et l'entreprise d'un autre côté, entretenir un actionnariat à la fois stable et motivé et assurer un professionnalisme de la part des actionnaires à l'égard de l'entreprise pour éviter les entraves du fonctionnement.

Une gouvernance familiale est jugée efficace, si elle est apte à concrétiser sa mission fondamentale et qui :

- Permet d'apprécier et faire connaître l'entreprise à tous les membres de la famille ;
- Promeut les valeurs de la famille et assure la relève ;
- Permet de développer un sens d'appartenance et un sentiment de fierté au sein de l'actionnariat familial ;
- Permet de guider le développement et la mise en œuvre d'un protocole familial ;
- encourage l'implication du plus grand nombre de membre de la famille dans différentes activités ;
- en fin, facilite la communication familiale.

2-2-Le croisement de deux systèmes : Familles et entreprises

Gérer une famille comme une entreprise devient complexe. L'entreprise familiale diffère des autres en ce qu'elle combine une entreprise et une famille. Deux univers qui comportent chacun des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres.

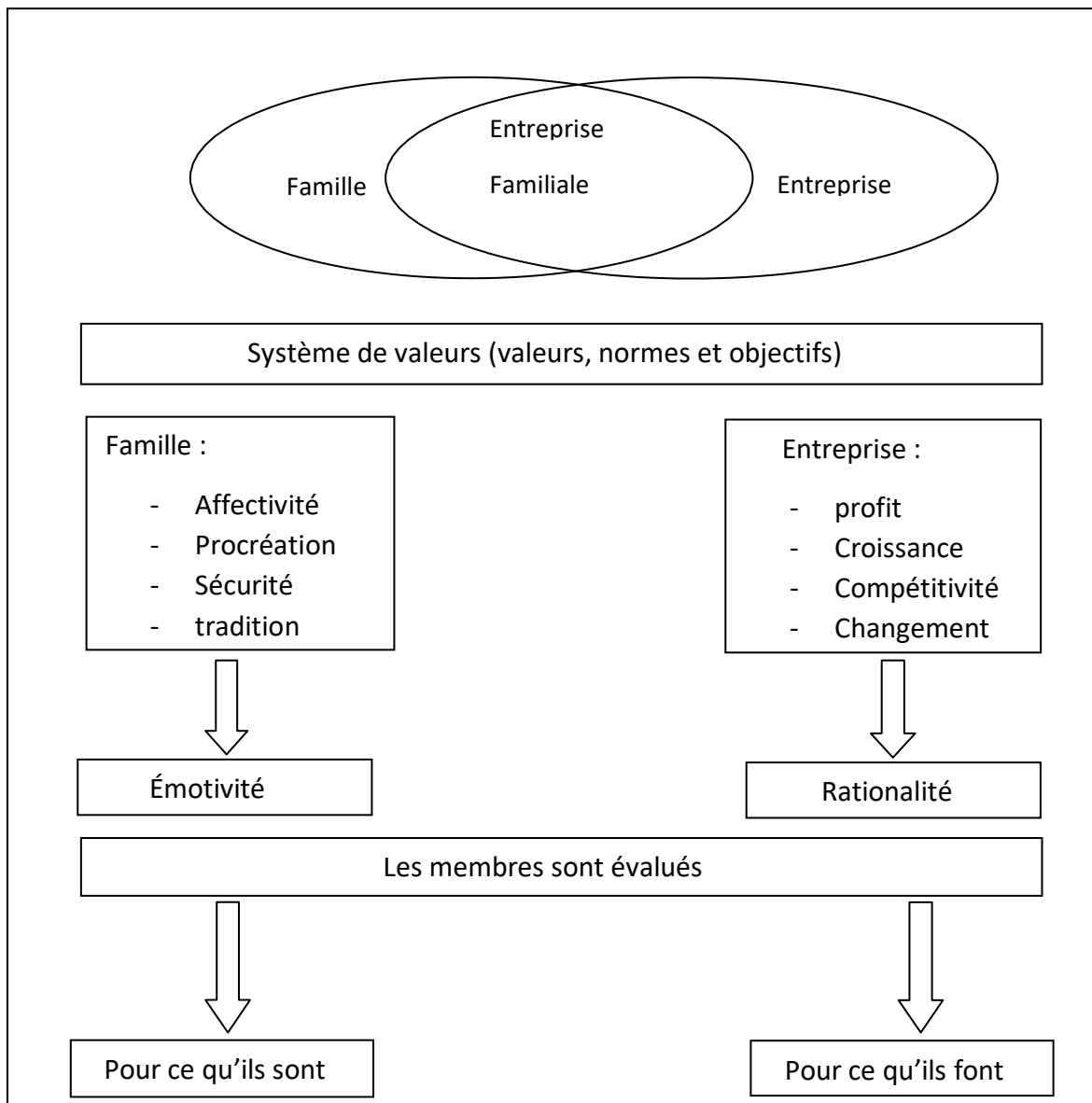
La famille a été pendant longtemps la variable manquante dans la recherche organisationnelle liée à l'entreprise familiale.

La famille fonctionne sur un mode affectif et émotionnel. Les notions de procréation, sécurité, tradition font partie des valeurs transmises et les membres de la famille sont évalués pour ce qu'ils sont. La famille doit satisfaire un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'intimité et d'identité.

Par contre l'entité entreprise fonctionne selon une logique économique, orientée vers la croissance et le profit. Son objectif est la recherche de la performance. Les salariés, y compris les dirigeants, sont évalués pour ce qu'ils font.

Comme illustré dans le Schéma (n°6), deux systèmes qui se confrontent : celui de la famille où règne l'affectivité et un autre, celui de l'entreprise, supposé être rationnel.

Schéma N°6 : L'entreprise Familiale à l'intersection de deux systèmes différents



Source : Goetschin, 1987, p.100.

2-3-La concentration du pouvoir

Mintzberg.H quant à lui propose la définition suivante « *le pouvoir se définit comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels* »³¹.

Selon l'approche dite, l'approche de Mintzberg, le pouvoir est un système composé de quatre éléments :

³¹- Henry Mintzberg : « Le pouvoir dans les organisations », Les Éditions d'organisation, 1986, p. 39.

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

Le pouvoir au sein de l'entreprise familiale est concentré entre les mains d'une seule personne ou de quelques personnes liées elles-mêmes par des liens familiaux³².

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

La concentration du pouvoir permet, non seulement, une projection à long terme et qui en résulte une vision qui dépasse largement une année, c'est l'horizon générationnel. Mais aussi, elle permet l'assurance d'une plus grande intégration verticale.

Le fait que, les actions possédées représentent leur seule richesse, les membres de la famille se sentent très impliqués dans la bonne marche de l'entreprise. Ils ne considèrent pas la fin de l'année ou la fin d'un exercice comptable comme l'étape essentielle de leur existence économique. Ils ont tendance à privilégier l'avenir. Un dernier avantage peut être cité, c'est celui de la flexibilité. Dans un environnement volatil et incertain, cette dernière peut remettre en cause la première prise de position ou décision par une seconde.

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

Toutefois, cette concentration du pouvoir présente des inconvénients, qui peuvent être :

La solitude du dirigeant, cette solitude n'est acceptable sauf si elle est portée par une forte personnalité et une certaine maturité et un dirigeant trop isolé sera coupé de son entourage et de l'évolution de son environnement qui peut être des évolutions technologiques, bouleversement sociologique ou culturel, ainsi les nouvelles contraintes commerciales ou légales.

Lors de la succession des générations, une même situation peut être évaluée de manière différente et des conflits peuvent être survenus qui pourront soit éclater au grand jour soit ils seront reportés, encore une fois, jusqu'à la phase de succession.

³²-Voir sur www.structurefamilialeetgouvernementetdelentreprisefamiliale.com, consulté le 20/08/2017.

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

Le système de gouvernance familial dans les entreprises familiales les plus avancées est organisé au tour des structures³³ suivantes :

2-4-1-L' assemblée familiale

Ici, la tâche est d'organiser des réunions formelles afin de permettre aux membres de la famille d'échanger des informations. Ces réunions vont consolider d'avantage les relations entre ces derniers.

2-4-2- Le conseil de famille

Ce deuxième système de gouvernance remplit deux fonctions très importantes :

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

2-4-3-Le comité des actionnaires

Le système comité des actionnaires est un organe indispensable lorsque l'entreprise comprend un très grand nombre de parents qui détiennent des actions. Ces derniers ont besoins de ce comité qui va les représenter dans la structure de la gouvernance. Il aura alors pour mission de s'occuper des problèmes spécifiques liés à la stratégie, la performance, l'allocation du capital, les dividendes ainsi la vente et le rachat d'actions. Ce comité a également pour mission la rédaction, la mise en œuvre et l'amendement de convention d'actionnaires.

2-4-4-Le family-office

Il est destiné à offrir différents services aux membres de la famille. Comme par exemple, l'assistance à la gestion et au placement des biens, la comptabilité, le conseil fiscal, la communication et la planification de carrières professionnelles.

Un bon système de gouvernance d'entreprise familiale élabore des processus correspondant aux enjeux de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat et c'est là réside la spécificité de ces entreprises.

2-5-Structure de l'entreprise familiale

Sur la base d'une comparaison entre les entreprises non familiales et les entreprises familiales, les auteurs considèrent que la structure de ces dernières possède des caractéristiques

³³-Miguel Angel GALLO, Denise Kenyon ROUVINEZ in Denise Kenyon ROUVINEZ et John L. WARD, op. cit, pp. 92-94.

particulières³⁴. Elle serait tout d'abord moins formalisée puisque dans la plupart des cas, la hiérarchie est aplanie. L'entreprise familiale serait aussi moins axée sur une typologie stratégique et entrepreneuriale ; elle est souvent plus petite et plus jeune.

L'entreprise familiale serait bâtie de manière à assurer une stabilité constante, contrairement aux entreprises non familiales, et cette stabilité serait en partie due à la structure ainsi qu'aux méthodes de travail qui sont bien assimilées par le personnel. La structure de l'entreprise évolue avec le temps et la taille de l'entreprise, ce qui peut modifier les relations entre la famille et le business. Comme dans d'autres entreprises, l'adaptation de la structure devrait donc être continue et être fonction du cycle de vie de l'entreprise.

Sur ce plan, la structure moins formelle des entreprises familiales peut avoir plusieurs conséquences.

Premièrement, l'entreprise familiale serait plus sensible aux changements et plus agile face à ceux-ci³⁵.

Deuxièmement, elle serait plus flexible, plus souple, et plus élastique. Ainsi, l'entreprise familiale, de par sa flexibilité dans le temps, le travail et l'argent, posséderait un avantage compétitif important.

Ensuite, les membres de la famille ne seraient toujours en demande d'augmentation de salaires ou de primes pour le travail supplémentaire effectués et seraient prêts à donner de leur temps lors de contraintes contractuelles ou en réponse aux changements. Ils sauraient s'adapter plus rapidement et plus facilement aux changements.

Et enfin, cette flexibilité, souplesse, élasticité et agilité offriraient l'avantage de faciliter la prise de décision. Ainsi, les entreprises familiales de par leurs structures pourraient être plus rapides lors de la prise de décision car l'ensemble des responsabilités de chacun serait clairement défini et le processus de prise de décision serait toujours identique puisqu'il passe par l'accord du directeur. Ici, on entend par flexibilité, souplesse, élasticité et agilité, la façon dont les employés vont répondre aux directives du dirigeant face aux projets en cours (heures supplémentaires...).

³⁴-Valerie Tandeau de Marsac : « Guide pratique des entreprises familiales », Éditions d'Organisation, 2011, p.10.

3-Vision de certains entrepreneurs algériens sur la pérennité Des PME familiale en ALGERIE

La pérennité de l'entreprise familiale a un rôle dans la croissance économique. La problématique de la pérennité des entreprises algériennes notamment les PME familiales, et leur rôle dans la croissance économique du pays, ont été soulevés lundi à Alger par des experts en économie et des chefs d'entreprises³⁶.

Lors des travaux du 13ème symposium international de MDI-Business School sur "les entreprises familiales : vulnérabilité ou croissance durable Quels apports pour la valeur ajoutée en Algérie ?"³⁷, les conférenciers ont souligné l'importance de "préparer la succession de l'entreprises familiale algérienne pour assurer la croissance économique" du pays.

Selon les participants, le problème de la transmission/succession au sein des entreprises familiales est parmi les premières causes de leurs disparitions.

D'où la nécessité de bien préparer cette étape en Algérie d'autant plus que le tissu économique national est composée à 95% de PME dont plus de 90% à caractère familial.

"Aujourd'hui nous sommes en Algérie dans la première relève de l'entreprise familiale. D'où une grande question se pose : comment préparer la succession de ces entreprises pour assurer leurs pérennités ?", estime Boualem Aliouat, de l'université Nice Sofia Antipolis (France).

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

Pour Issad Rebrab, PDG du groupe Cévital qui est revenu sur l'historique de son groupe, "le choix de la ressource humaine est le premier facteur de réussite de toute entreprise".

Pour relever le défi de la pérennité de l'entreprise familiale, des conférenciers préconisent d'élaborer une charte familiale et une charte de gouvernance pour la succession.

Par ailleurs, d'autres participants ont plaidé pour davantage de souplesse et d'accompagnement pour l'entreprise familiale pour assurer sa pérennité et renforcer sa contribution dans la croissance économique du pays.

Réda Hamiani, président du Forum des chefs d'entreprises (FCE) a estimé que le caractère familial n'est pas le seul facteur contraignant pour les entreprises, citant en ce sens l'environnement dans lequel évoluent ces PME.

³⁶-Celles-ci sont alors comparées aux PME publiques, et les résultats chiffrés montrent que les premières sont majoritaires et contribuent largement plus que les secondes dans l'économie nationale, en matière, notamment d'emploi.

³⁷-B.Zohra 27 mai 2014 Commentaires fermés sur La pérennité de l'entreprise familiale a un rôle dans la croissance économique.

Chapitre 2 : L'entreprise Familiale : Une institution spécifique

D'après lui, "la croissance de la valeur ajoutée du secteur privé algérien est passée de 42% en 2000 à 51% actuellement", ce qui démontre, selon lui, l'importance de ce secteur et la nécessité de son développement et son accompagnement.

Ce symposium d'une journée avait pour objectif d'engager une réflexion sur la question stratégique de la dynamique des entreprises familiales en prise à des tensions et des défis majeurs pour l'avenir.

Cette rencontre académique a vu la présentation de plusieurs communications traitant notamment des pratiques managériales de l'entreprise familiale, et de la gouvernance et performance de ce type d'entreprise.

4- La RSE dans l'entreprise familiale

Le développement et la transmission sur plusieurs générations sont au cœur des stratégies des groupes familiaux. Cela les conduit à se sentir responsables en matière sociétale et environnementale.

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

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

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

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

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

La RSE veut aujourd'hui impliquer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et toutes les générations, notamment les nouvelles qui ont à cœur de défendre la notion de responsabilité sous différentes formes :

- Soutenir la création et le développement de lieux et de cultures de travail où les collaborateurs s'épanouissent ;

Chapitre 2 : L'entreprise Familiale : Une institution spécifique

- Etre des citoyens responsables et contribuer positivement aux communautés dans Lesquelles chacun travaille et vie ;
- Rechercher des moyens de réduire l'impact écologique et sauvegarder l'environnement que nous partageons tous ;
- Partager avec les nouvelles générations les valeurs et aspirations de long-terme.

a) Pensez à long terme

Les entreprises familiales cherchent à assurer le succès de leur entreprise pour les générations futures. Ils considèrent les clients, les employés et les actionnaires comme clés de ce succès. Votre entreprise peut assurer sa pérennité en engageant ses parties prenantes dans des activités de RSE significatives et constantes. Vous pourriez, par exemple récompenser vos employés pour leurs réalisations environnementales ou participer à des collectes de fonds communautaires.

b) Concentrez vos efforts

Parfois, réduire la portée des activités de philanthropie est mieux que d'essayer de tout faire. Les entreprises familiales sont efficaces quand elles se concentrent sur un nombre restreint d'initiatives environnementales et sociales qui importent et cadrent avec les valeurs de la famille. Lorsque vous déciderez des initiatives à entreprendre par votre entreprise, optez pour la qualité plutôt que la quantité et vous maintiendrez ainsi des activités de RSE significatives.

c) Soyez fidèles aux origines

Les entreprises familiales entretiennent des relations plus solides avec leurs communautés locales que les entreprises de propriété publique. Bâissez des relations civiques et positives avec vos employés en redonnant à la communauté dans laquelle vous évoluez. Vous pourriez par exemple créer un organisme de bienfaisance pour soutenir une cause locale.

d) Protégez l'intégrité de la marque

La réputation est d'importance capitale pour les entreprises familiales. Celle-ci est souvent issue d'un profond sentiment d'identité et de fierté de l'entreprise. Bien que l'opinion publique soit intangible, elle constitue un facteur déterminant pour les entreprises familiales et cette préoccupation facilite l'application des politiques environnementales et sociales. Les entreprises cotées en bourse, quant à elles, sont davantage préoccupées par les aspects financiers liés à l'instauration de politiques environnementales et moins par leur réputation. Considérez les avantages de cultiver une bonne réputation et envisagez le développement durable comme un moyen de protéger l'intégrité de votre marque.

e) Repensez la structure d'entreprise

Les entreprises familiales dont les dirigeants détiennent des actions prennent souvent des décisions plus socialement responsables. Une étude a révélé que les sociétés cotées en bourse dont les présidents et chefs de direction qui sont aussi actionnaires polluent plus que les entreprises familiales, qui auraient un pour leur part, un plus grand intérêt dans l'avenir de l'entreprise. Réévaluez les impacts de l'actionnariat pour votre entreprise et modérez votre attitude quant aux décisions portant sur les actions environnementales.

f) Regardez au-delà du bilan financier

Les entreprises familiales, projets de vie pour certains de leurs instigateurs, ne sont pas uniquement préoccupés par des facteurs économiques. Accordez une importance au triple-bilan et commencez à équilibrer les considérations sociales et environnementales avec les considérations financières

g) Considérez les critiques

Lorsque les affaires tournent mal, la colère du public est souvent dirigée vers les cadres supérieurs des entreprises familiales. Ceux-ci sont des cibles plus faciles à identifier que les dirigeants anonymes des grandes sociétés. Bien que ce fait en soi ne constitue pas nécessairement un secret de la réussite, il propose une leçon pour les gestionnaires. Soyez bons pour vos parties prenantes et réparez les relations qui auraient pu être endommagées avec les membres des communautés locales pour leur signifier que vous appréciez leur loyauté.

Les mots ne suffisent pas pour mettre en marche sa RSE. Les entreprises familiales possèdent une sincérité intrinsèque face aux enjeux environnementaux et sociaux, qui inspire confiance et attention de la part de leurs parties prenantes.

Conclusion

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

En s'appuyant sur cette approche, il est possible de construire une typologie opérationnelle permettant de classer les entreprises et de les différencier selon l'intensité de leur nature familiale, plus ou moins affirmée selon la place occupée par la famille dans le capital, le management et la faculté de mettre en place une démarche de RSE. La définition intégrée retenue et la typologie proposée impliquent certes une part de subjectivité dans la qualification des entreprises familiales et, souvent, pour les entreprises au sein desquelles la famille est minoritaire dans le capital et non influente dans la gestion, une appréciation au cas par cas.

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

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

Chapitre 3 : Les pratiques de la RSE au niveau de NCA Rouïba

Introduction

L'économie algérienne est une économie mono-exportatrice. Ses recettes dépendent du prix des hydrocarbures. Pour cette raison, la diversification de l'économie nationale demeure la priorité « *number one* », une urgence absolue si les pouvoirs publics veulent espérer sortir le pays de sa forte dépendance aux hydrocarbures.

Des efforts ont été certes entamés par ces derniers mais beaucoup reste encore à faire pour pouvoir engager une véritable dynamique capable d'infléchir la quasi-dépendance aux seuls stimulants économiques, qui sont le gaz et le pétrole.

Au regard du potentiel que recèle le pays, une réelle prise en charge de divers domaines d'activités peut aboutir à des résultats meilleurs. Parmi eux, on trouve à leur tête l'industrie agroalimentaire, qui peut contribuer à l'amorce d'un réel développement soutenu. Car le développement de celle-ci revêt une importance majeure pour assurer une sécurité alimentaire qui, elle, reste à ce jour otage d'une politique de l'importation.

Dans ce troisième chapitre, nous allons procéder à l'étude de cas d'une entreprise familiale qui exerce son activité dans le secteur agroalimentaire, c'est l'entreprise « NCA-Rouïba ». Nous allons analyser les pratiques de la RSE dans cette entreprise et ceux-ci à travers deux sections.

La première présentera d'une part la justification et l'explication du choix de l'entreprise et la méthode de collecte des données, d'autre part, le secteur de l'industrie agroalimentaire, ainsi l'entreprise familiale NCA-Rouïba.

La deuxième section est réservée à l'enquête de terrain et les principaux résultats obtenus.

Section 1 : Présentation du cas d'étude

Notre objectif est de comprendre, encore plus que ne le permet la littérature, les pratiques de la RSE d'une entreprise familiale dans un environnement en pleine mutation, sachant que ce type d'entreprises sont contraintes d'une part, par leur caractère familial et de l'environnement dans lequel elles évoluent de l'autre part.

1 -Le choix méthodologique

Nous avons privilégié pour ce travail de recherche l'utilisation de la méthode qualitative et inductive. « Les données qualitatives permettent des descriptions et des explications solidement fondées, de processus ancrés dans le contexte local »¹.

Donc, le choix, que nous avons effectué, est fondé sur l'étude de cas comme stratégie de recherche appropriée.

Yin² précise que« la méthode des cas est une stratégie de recherche adéquate quand la question de recherche débute par « pourquoi » ou « comment »».

Pour Martine Hlady RISPAL, l'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique, elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique et permet la collecte de données très diverses, tel est le cas dans l'entreprise familiale étudiée³.

Distincte, en sciences humaines, de l'enquête, de l'expérimentation et de l'étude historique, Yin et Frederic.W la considère aussi comme étant une enquête empirique qui « examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ». Son intérêt majeur est d'intégrer à part entière le contexte dans l'analyse du phénomène étudié, c'est-à-dire de positionner ce phénomène dans ses circonstances temporelles et sociales⁴.

Anne GOMBAULT, ajoute que « l'étude de cas comporte en effet une dimension diachronique puisqu'elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps, mais en ajoutant d'autres sources de preuves, qui n'existent pas dans l'étude historique,

¹ - Miles et Hubermann in Sophie. M, op.cit, p.120.

²-Yin in Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX : « Management des ressources humaines», Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, édition : De Boeck Université, 2005, p.32.

³-Martine Hlady RISPAL : « La méthode des cas » Application à la recherche en gestion, édition De Boeck Université, 2002, p.48.

⁴-Yin in Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, op-cit,p. 12.

notamment l'observation directe et l'entretien systématique »⁵.

Enfin, en la comparant à d'autres méthodologies, HARTLEY, atteste que la méthode des cas offre l'avantage, précieux dans les champs de la gestion des ressources humaines, de l'organisation et de la stratégie, de pouvoir de s'intéresser aux acteurs tout en comprenant le contexte, sa force repose sur sa capacité à explorer les processus sociaux tels qu'ils se produisent dans les organisations⁶.

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

1-1-Le recueil des données

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

1-1-1 Les données primaires

Elles ont été recueillies sous forme d'entretiens. L'entretien correspond à un projet de connaissance des comportements humains et des interactions sociales à partir du discours des acteurs. Selon toujours cet auteur, il existe quatre formes d'entretiens : directif, semi-directif, non directif et entretien de groupe.

Pour notre travail, nous avons opté pour la technique des entretiens semi directifs. Cette méthode nous est parue plus judicieuse pour répondre aux besoins de notre enquête, car elle permet d'orienter l'enquêté vers un sujet précis tout en lui laissant libre cours pour nous livrer son expérience personnelle tant au niveau de l'entreprise qu'à l'extérieur sur le même sujet. En effet, ceci n'est pas possible avec un questionnaire.

Au cours de notre travail de recherche, les responsables de la NCA- ROUIBA ont accepté

⁵-Anne GOMBAULT : « la méthode des cas » chapitre 2 in Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, op.cit, p.33.

⁷²- Hartley in- Anne GOMBAULT, op.cit, pp.33-34

de nous recevoir à plusieurs reprises. Ainsi, nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec eux en face à face. La durée de chaque entretien varie d'un minimum d'une demi-heure à deux heures.

1-1-2-Les données secondaires

Ce type de données se compose, pour l'essentiel, de données internes (une documentation générale sur l'entreprise) à l'entreprise ainsi que de quelques données externes (rapports, articles de journaux, monographies et vidéos).

Dans notre travail, nous avons exploité les documents qui illustrent et qui expliquent les pratiques de la RSE allant de 2009 jusqu'à 2015. Ces documents nous ont permis d'effectuer une analyse de la pratique de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Le nombre d'entretiens s'élève à douze (12). Les réponses ont été enregistrées et entièrement retranscrites. La liste des personnes interrogées est présentée dans le tableau (n°2).

Tableau 2 : Liste des entretiens réalisés au sein de la NCA-Rouïba

Fonction	Nombre d'entretiens	Durée de l'entretien
Directeur Recherche et Développement	1 entretien	1h
Directeur industriel	1 entretien	45mn
Directeur Ressources et Humaines	1 entretien	2h30mn
Responsable Qualité	2 entretiens	2h30mn
Juriste	2 entretiens	1h30mn
Environnants	5 entretiens	6h
Total	12 entretiens	14h15mn

Source : Élaboré par nous- mêmes.

Les entretiens se sont déroulés lors de plusieurs visites entre juin et juillet 2017 dans les locaux de l'entreprise.

1-2 -Le choix de l'entreprise familiale étudiée : NCA-Rouïba

Notre étude porte sur un cas d'entreprise familiale appartenant au secteur agro-alimentaire et exerce son métier dans la ville de Rouïba, à 30 Km d'Alger. Cette ville est considérée comme étant un pôle industriel, qui abrite une centaine d'entreprises. La nouvelle conserverie algérienne évolue dans la filière boisson. Le nom de son produit porte le nom de la région (ville), NCA « ROUIBA ».

Les conditions de sélection (choix) de NCA-Rouïba reposent sur les critères suivants, à savoir :

- Les critères de définition de l'entreprise familiale préalablement retenus ;
- le passage de ladite entreprise par différents stades de développement ;
- l'esprit de son président du conseil d'administration (esprit entrepreneurial et professionnel) ;
- Et enfin, son niveau d'applicabilité de la RSE.

2-Le secteur d'activité de l'entreprise NCA-Rouïba

L'entreprise NCA-Rouïba évolue dans le secteur agro-alimentaire. Ce secteur est stratégique dans l'économie d'un pays sur le quadruple plan : agricole, industriel, de la consommation et, enfin, de la sécurité alimentaire. Il se situe entre l'agriculture et la distribution, et regroupe toutes les industries de transformation des produits issus de l'agriculture (produits vivants élevés, plantes ou fruits cultivés) en biens alimentaires.

2-1-Définition de l'industrie agroalimentaire

L'industrie agroalimentaire (IAA) désigne « l'ensemble des entreprises transformant des produits en général d'origine agricole destinés à l'alimentation humaine et animale. En tant que telles, elles constituent un champ sectoriel intégré au système agro-alimentaire »⁷.

⁷- Étude filière boisson, 2005 : Il s'agit d'une étude réalisée par Olivier De Velp, directeur du programme MEDA, Michel Boidin, Abdenour ABTOUN et al, et la participation de l'Association des Producteurs Algériens des Boissons (APAB), sur la filière boisson en Algérie 2005, p.9.

2-2-Aperçu de l'industrie agroalimentaire en Algérie

Le secteur des industries agroalimentaires (IAA) est considéré comme un secteur en forte croissance : à titre d'exemple, pendant une année, (de 2000 à 2001), il a évolué de près de 26 %. En outre, le secteur agro-industriel, appuyé par le Programme National de Développement Agricole (PNDA) mis en place par les pouvoirs publics algériens depuis juillet 2000, recèle d'importants gisements de croissance et présente une forte position compétitive, au regard des avantages comparatifs dont il peut disposer.

2-2 -État des lieux

Le secteur de l'industrie agroalimentaire en Algérie constitue un maillon important du tissu industriel national du fait du rôle important qu'il joue dans l'économie du pays. Ainsi, selon l'office national des statistiques (ONS), il a contribué en 2006, entre 20% et 25% à la formation du PIB dont 12% pour l'agriculture et 3% à 5% pour l'industrie. Le secteur a assuré dans la même période, plus de 30% de l'occupation totale de l'emploi, dont 25% dans l'agriculture.

Selon toujours la même source (ONS), le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) a connu une augmentation⁸ de l'activité durant l'année 2014. Il a employé plus de 150.000 travailleurs, soit environ 40% de la population active industrielle exerçant dans plus de 20.000 entités économiques de différentes tailles, représente 50% à 55% du PIB industriel et 40% à 45% de la valeur ajoutée (hors hydrocarbures). C'est un secteur qui connaît une dynamique permanente, créant chaque année depuis 2010 un millier d'entreprises viables et qui enregistre l'émergence de groupes industriels⁹.

Cette dynamique a favorisé la création de consortiums comme outils de promotions d'un nombre d'entreprises mais, cela ne réglerait pas le problème auxquels sont confrontés les exportateurs algériens.

3- Les caractéristiques de l'industrie agroalimentaire

Parmi les caractéristiques du secteur agro-alimentaire, nous pouvons citer ce qui suit

- Dans notre pays, l'industrie agroalimentaire est déconnectée de son

⁸-Office National des Statistiques (ONS), disponible sur : www.ons.dz consulté le 21/07/2017.

⁹-Ministère du commerce, chambre de commerce et d'industrie, DAHRA Mostaganem, publié dans Actualité.

amont(agricole) ;

- elles intègrent trop faiblement les productions nationales et sont fortement dépendantes de l'importation de matières premières et de la grande majorité des intrants ;
- les industries agroalimentaires sont orientées vers le marché local et totalement déconnectée du marché extérieur, elles sont marquées par un faible degré d'intégration verticale en amont et en aval, l'absence d'intégration des méthodes modernes d'organisation et de management ;
- les industries agro-alimentaires jouent un rôle primordial dans le système alimentaire du pays mais ne participent que marginalement à l'amélioration de la sécurité alimentaire du pays ;
- la compétitivité dans ce secteur est faible ;
- un secteur pénalisé par une absence de régulation du marché ;
- absence ou faiblesse des organisations professionnelles ou interprofessionnelles ;
- Et la concurrence déloyale et son poids sur les entreprises qui évoluent dans le formel.

4 -La filière boisson en Algérie

La filière des boissons est l'une des filières les plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie. L'importance économique qu'elle a, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés au plan de la diversification et de la qualité des produits en font une filière particulière.

4-1- Présentation générale de la filière boisson

L'histoire du marché des boissons gazeuses et alcoolisées remonte à très loin en Algérie. L'entreprise HAMOUD Boualem, est la plus ancienne en Algérie, elle a été fondée en 1878 par la famille HAMOUD. En 1889, elle a été récompensée d'une médaille d'or, lors de l'exposition universelle de Paris. Aujourd'hui, elle continue à être un des leaders sur le secteur des boissons gazeuses en totalisant un volume¹⁰ annuel de 370 millions de litres, et en générant un chiffre d'affaires de 11 milliards de dinars. Par la suite, de très nombreuses unités de production de boissons gazeuses ont vu le jour sur tout le territoire, le plus souvent saisonnières. Puis ce fut le

¹⁰-disponible sur le site : www.emploitic.com, consulté le 03/08/2017

tour des centres d'embouteillage d'eaux minérales, qui produisaient également la plupart du temps des boissons gazeuses aromatisées.

Enfin, avec l'instauration d'une économie d'État dans les années 1970-1980, le groupe GBA fut nationalisé. Un groupe d'État, travaillant dans les secteurs de l'eau, des boissons gazeuses, des jus de fruits et de la bière fut mis en place. Dénommé Cojub SGP holding, il est constitué de deux groupes : Groupe Boissons d'Algérie (GBA). Ces entreprises ont entamé depuis plusieurs années un programme de réforme et de partenariat avec des groupes nationaux et étrangers afin de préserver leurs parts de marché, (étude APAB).¹¹

On peut également citer le groupe d'État ETK « Entreprise Touristique de Kabylie » qui a développé son eau minérale sous la marque Lalla Kedhidja. En outre, de nombreux autres embouteillages d'eaux à structure privée à El Golea, Jijel etc. ont vu le jour.

4-2 -Le rôle de la filière boisson dans le secteur agro-alimentaire.

La filière boisson joue un rôle relativement dynamique dans le commerce extérieur¹². La part des importations des boissons comparée à celle des produits agroalimentaires est pratiquement insignifiante (moins de 1% sur 6 ans). Par contre les exportations en valeur sont croissantes. Leur valeur a été multipliée par 5 en 6 ans. Globalement, les boissons rafraîchissantes sans alcool production et la valeur ajoutée de l'industrie avec des poids respectifs de 91% et 93%.

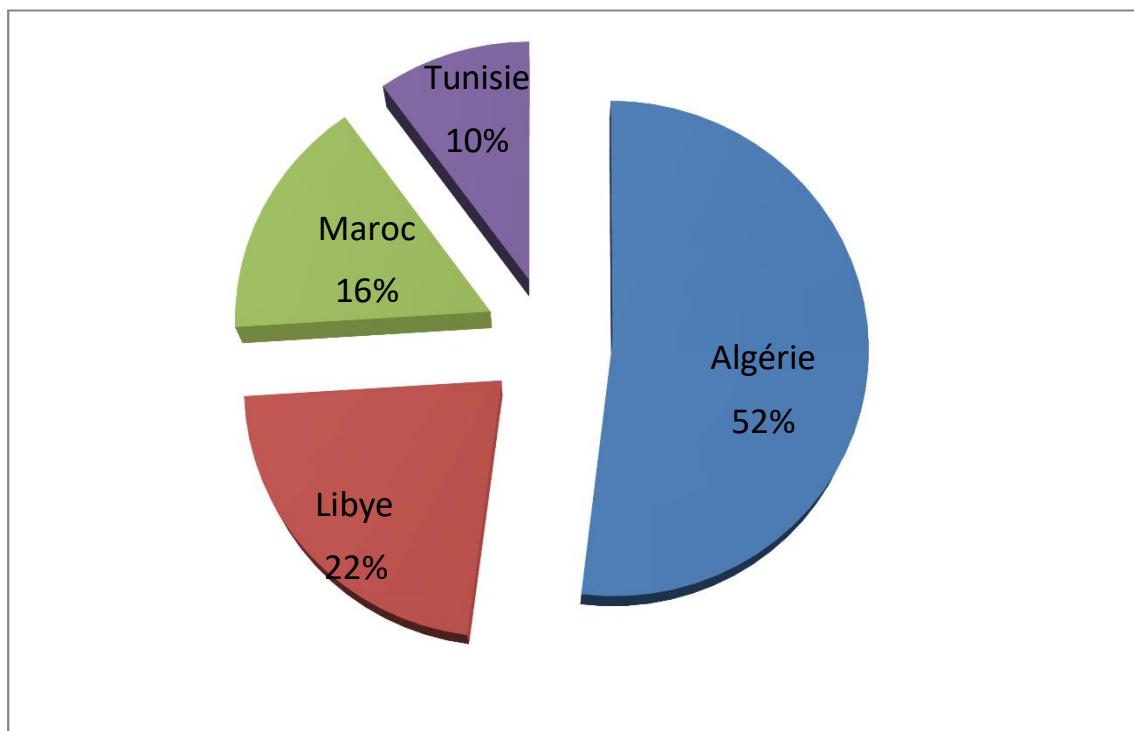
Le marché algérien des BRSA se positionne sur le même rythme de croissance que ceux du Maroc et de la Tunisie. Celui-ci a accaparé un peu plus de la moitié du marché maghrébin, avec un taux de (52%), en devançant la Libye qui vient en deuxième position avec un taux de (22%), le Maroc et la Tunisie qui viennent respectivement en troisième et quatrième position avec un taux de (16 et 10%)¹³, comme illustré dans la figure(n°1).

¹¹-Rapport APAB, Étude filière boisson, 2005, op.cit, p.15.

¹²-Le quotidien Liberté « Supplément Économie », du Mercredi 9 juillet 2014, p.11. (Article de Saïd SMATI).

¹³-Notice d'information NCA-Rouiba : « Document interne à l'entreprise Rouiba, 2013, p. 38.

Figure 1 : Structure du marché maghrébin des jus et boissons (en volume)



Source : Notice d'information, NCA Rouïba, 2012, p.39.

4-3 La consommation des boissons en Algérie

Les Algériens ont intégré depuis longtemps la consommation de boissons dans leurs habitudes de consommation. Durant la période coloniale, les habitants des villes avaient introduit dans leurs habitudes de consommation les boissons (sodas dans les ménages, boissons alcoolisées hors foyers). Les Algériens, tout en imitant le consommateur européen, se démarquaient ainsi par l'adoption d'une marque « communautaire ». Ce succès a impulsé le développement de marques locales dans d'autres villes¹⁴.

Cependant, jusqu'à l'indépendance du pays, la consommation des boissons est demeurée longtemps un usage urbain essentiellement réservé aux classes aisées. Pour les couches de population à faible revenu, la boisson était considérée comme un produit festif.

A partir de 1962, la consommation a connu un développement prodigieux, tirée

¹⁴-Étude de la filière boissons en Algérie, mars-juillet 2012, op.cit, p.112.

par l'accroissement des populations urbaines et le développement de l'industrie. Cependant, durant plus de trois décennies, l'offre des produits est demeurée limitée en raison de la faiblesse de l'investissement privé.

La libéralisation de l'activité et l'ouverture du marché ont entraîné à la fois une diversification de l'offre et un accroissement des volumes. L'étude¹⁵ menée par les experts de l'Union Européenne a situé la consommation à 1,9256 milliard de litres de boissons gazeuses, 1,032 milliard de litres d'eau embouteillée et 239 millions de litres de jus de fruits en 2011.

Concernant la consommation par habitant, le niveau de consommation en Algérie était de 55,3 l/hab./an pour 2008 et de 57,4 l/hab./an pour 2011, marquant ainsi un progrès considérable par rapport à la période précédant l'ouverture économique.

5 -Présentation de l'entreprise familiale NCA-Rouïba

La Nouvelle Conserverie Algérienne est une entreprise privée qui a été fondée en 1966 sous la forme juridique de Société A Responsabilité Limitée (SARL) par la famille OTHMANI (Salah OTHMANI, accompagné de son père Mohamed-Saïd. Elle est située dans la zone industrielle de Rouïba. Elle a axé sa première activité sur la production de concentré de Tomates, d'Harissa et de Confitures sous la marque Rouïba. En 1984, il y a eu diversification pour offrir une gamme de produits de plus en plus large, en proposant des boissons et nectars de fruits dans des boites métalliques de 33cl.

L'évolution du marché Algérien et des techniques d'emballage et de conditionnement, ont amené les décideurs de l'entreprise à l'acquisition des équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton. Ils ont adopté un choix stratégique qui est le « *tetra brik aseptique* ».

Intervenu en 1990 pour le conditionnement des jus, boissons et nectars aux fruits, ce partenariat, entre Tetra Pack¹⁶ et la NCA Rouïba, visait à s'adapter aux normes internationales et répondre aux nouvelles exigences du consommateur. En 2003, l'entreprise a changé sa forme juridique, en passant d'une société à responsabilité limitée (SARL) à une société par actions (SPA).

¹⁵-Étude filière boisson, 2005, in quotidien Liberté : « Supplément Économie », op.cit, p.11.

¹⁶-Tetra Pack est une entreprise suédoise, fondée par Ruben Rausing en 1951, et spécialisée dans la fabrication d'emballages aseptique en carton pour les boissons. La société fabrique également les machines de conditionnement aseptique en carton.

Sans renier son passé dont elle gardera une empreinte dans son nom, la « Nouvelle Conserverie Algérienne » change de raison sociale en 2008, pour devenir « NCA-Rouïba ».

L'entrée en Bourse de NCA-Rouïba, qui verra des consommateurs de jus Rouïba et des investisseurs institutionnels se substituer partiellement au fonds *Afric-invest*¹⁷, permettra d'écrire une nouvelle page d'histoire de cette entreprise familiale. Cette Offre Publique de Vente s'inscrit en ligne droite des valeurs d'équité et de responsabilité en présentant aux souscripteurs un business plan à la fois attractif et conservateur.

5-1 -Objet social de l'entreprise NCA-Rouïba

Conformément aux statuts de la société, l'objet social couvre les activités suivantes :

- Fabrication de conserves;
- production des eaux gazeuses et boissons diverses non alcoolisées ;
- fabrication de conserves de viande, Volaille, foie gras ;
- preparation de plats cuisines;
- fabrication de bouillons, potage et arômes ;
- fabrication de produits pour l'alimentation des animaux à l'exception de la farine destinée à l'alimentation de poissons ;
- production de lait et produits laitiers (laiterie), biscuiterie, confiserie et produits destinés au régime alimentaire ;
- transformation de produits alimentaires;
- la production et la transformation, l'import-export, soit directement ou indirectement, de tous les produits liés aux légumes et aux fruits secs et frais ainsi qu'aux poissons ;
- production et transformation d'autres produits liés directement ou

¹⁷-AFRICINVEST est un fonds panafricain de capital-investissement de 34 millions d'euros opérationnel depuis septembre 2004. Le fonds intervient en capital et/ou quasi-capital et de manière significative mais généralement minoritaire dans des entreprises en croissance. Le fonds vise prioritairement les entreprises en développement dont le chiffre d'affaires est inférieur à 15 millions d'euros au moment de son intervention. Le fonds peut également intervenir dans des entreprises de tailles plus importantes présentant de bonnes opportunités de croissance et de rentabilité. Source : www.Caurismanagement.com/africinvest. Htm, visité le : 16 /08/2017.

indirectement à l'objet social de la société ou susceptibles de le favoriser ;

- importation de matières élémentaires liées directement ou indirectement au bon fonctionnement de la société ainsi que les produits conservés ou transformés par la Société ;
- conservation et emballage de matières liées aux denrées alimentaires ;
- préparation de plats cuisinés extraits des viandes rouges, de volaille, des poissons et des légumes ;
- distribution de l'eau minérale et diverses boissons non alcoolisées ;
- distribution des denrées alimentaires ainsi que de tous les autres produits ;
- commerce en gros de boissons non alcoolisées ;
- commerce en gros de produits liés à l'alimentation humaine.

Par ailleurs, la société peut aussi, en vertu de ses statuts, entreprendre tout acte, lié directement ou indirectement, à son objet social, en mesure de faciliter et de développer ses activités.

Il convient de préciser que depuis sa constitution en 1966, la société n'a exercé que les activités suivantes :

- La production et la distribution de boissons et de jus de fruits ;
- la production et la distribution de conserves de légumes et fruits (abandonnée en 2005) ;
- la production et la distribution de lait UHT (abandonnée en 2005).

5-2- Les marchés de l'entreprise

Pour écouler ses produits, l'entreprise familiale NCA-Rouïba s'adresse à deux types de marché : le marché local et le marché étranger.

5-2-1 Le Marché local

Le marché local de l'entreprise est structuré en trois catégories à savoir :

➤ **La première catégorie : les ventes directes**

Il s'agit d'approvisionner directement les détaillants ; elle ne concerne que la Wilaya d'Alger. Ils représentent en moyenne 25% du marché de NCA. Cette catégorie de clientèle est livrée par les moyens de NCA à travers des tournées qu'effectuent les agents. Les commandes sont prises en charge directement par l'agent et le paiement se fait à la livraison.

➤ **La deuxième catégorie : Les ventes indirectes**

Elles représentent en moyenne 65% du marché de NCA et sont réparties à travers une quinzaine de Wilayas. Ces clients sont dépositaires de toute la gamme des produits de l'entreprise NCA-Rouïba. Ils sont approvisionnés par les moyens de NCA et les paiements se font au comptant. Par ailleurs, une prime pouvant aller jusqu'à 4% du volume réalisé peut être octroyée au dépositaire si les objectifs négociés sont réalisés.

➤ **La troisième catégorie : Les comptes clés**

Cette catégorie représente en moyenne 10% du marché de NCA et concerne certaines grandes entreprises telles que le Ministère de la défense nationale, les bases SONATRACH, les grands hôtels. Les paiements de cette catégorie de clients se font à terme (2 à 3 mois).

5-2-2 -Le marché étranger

En plus du marché local, la société compte développer ses activités à l'exportation. A ce jour, celles-ci sont limitées à quelques opérations ponctuelles vers onze pays en Afrique, l'Europe et l'Amérique du nord (Canada).

L'opportunité stratégique de faire de NCA-Rouïba un des acteurs principaux du marché maghrébin a été identifiée et se met progressivement en œuvre. La perception très positive des consommateurs marocains et tunisiens pour les produits « Rouïba » a été confirmée lors des études qualitatives menées localement.

Anticipant cette ouverture sur les marchés internationaux, la société a procédé à l'enregistrement de la marque « Rouïba » en Tunisie depuis le 1er Août 2001, au Maroc depuis le 29 mai 2000.

Section 2: Les Principaux résultats de l'enquête

Dans ce qui suit, nous allons essayer de donner un éclaircissement sur le déroulement et les résultats auxquels nous avons aboutis à travers l'enquête du terrain effectué.

1- Le profil du premier responsable de NCA Rouiba

Si, l'on se réfère à la typologie des entrepreneurs développée par Mohamed MADOUÏ¹⁸(2012), l'on pourrait classer le PCA de NCA Rouiba parmi les entrepreneurs « héritier ». Pour cet auteur, cette catégorie d'entrepreneur est caractérisée par la présence dans la famille d'une longue tradition commerçante et entrepreneuriale qui remonte parfois à plusieurs générations.

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

SLim OTHMANI, s'est lancé dans le monde des affaires en créant en Tunisie, une start-up dans le domaine des TIC, durant la période 1985-1987.

Il a quitté la Tunisie le mois de juillet 1987 pour le Canada, où il a participé avec l'un de ses amis, à une aventure, en créant une start-up dans les technologies de l'information, (*Alis Technologies, Ltd Canada*). Il a exercé en qualité de directeur régional marketing et ventes pour l'Afrique du Nord.

La création de cette start-up lui a permis de réaliser de très bonnes performances. Parmi ses principales réalisations, nous pouvons citer la vente de licence à Microsoft pour la réalisation de la version arabe de Windows et la participation au développement et à la conception d'*arabic MS-DOS* (Microsoft).

Sous la pression de son père Salah, Slim OTHMANI a décidé en 1991 d'entrer en Algérie et de rejoindre l'entreprise familiale NCA-Rouiba. Il a été désigné en 1999 au poste de Directeur Général de NCA, lorsque son père était Gérant. Avant cette date, il s'est lancé dans la production et distribution de Coca-cola avec FRUITAL, Spa (Embouteilleur Coca- Cola en Algérie), où il était directeur des opérations et actionnaire fondateur de 1992 à 1998. Il s'est retiré de cette entreprise, en laissant sa place à son cousin Moncef OTHMANI.

C'est le fondateur de SELECTAIRE, Spa, une entreprise spécialisée dans

¹⁸-Mohamed MADOUÏ : « Entreprises et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration », Éditions Karthala, 2012, p. 74.

l'exploitation de distributeurs automatiques de boissons. Il était Administrateur au sein de cette entreprise depuis sa création en 2000 à ce jour.

En 2004, il a créé LAPAL pro, Spa, une entreprise qui produit des palettes et emballages en bois destinés à l'industrie. Actuellement, il est administrateur dans cette entité.

Slim OTHMANI est également fondateur et actionnaire d'une Sarl, DIS Algérie, de 2006 à ce jour. Il est administrateur et Vice-président dans l'un des leaders mondiaux dans la production d'huiles végétales et de sucre, AFIA, Algérie Spa, depuis 2008 à ce jour et administrateur dans Alliance assurance.

En 2010, il a été désigné président du conseil d'administration de NCA-Rouïba, il occupe toujours ce poste de présidence et cela malgré l'entrée de nouveaux actionnaires étrangers à la famille.

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

Le premier responsable de NCA-Rouïba ne s'intéresse pas seulement à des affaires, mais aussi, il participe dans des associations professionnelles et sportives.

S'agissant d'associations professionnelles, il est membre fondateur de l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB), vice-président et membre fondateur du Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE).

Il était membre du Forum des Chefs d'Entreprises (FCE)¹⁹. Il a contribué activement à la rédaction du code Algérien de bonne gouvernance (Hawkama El-Djazair). Quant aux associations sportives, il est président de la fédération algérienne de golf.

2 -L'évolution de l'entreprise NCA-Rouïba.

Depuis sa création à ce jour, la NCA-Rouïba a évolué d'une manière considérable. Cette évolution a touché d'un côté l'entreprise elle-même et de l'autre côté le capital social de l'entreprise.

¹⁹-Suite au soutien électoral du président de cette association (FCE), Slim OTHMANI, a déposé sa démission de cette association, le 15 mars 2014

2-1 La reconstitution de l'historique de l'entreprise NCA-Rouïba

En 1966, Mohamed-Said OTHMANI s'est engagé avec son fils Salah dans le monde des affaires en créant une entreprise familiale (la Nouvelle Conserverie Algérienne). Initialement l'unité ne fabriquait que les conserves alimentaires à base de fruits et légumes, à savoir la tomate, la harissa, puis, très vite, le nombre de produits s'est multiplié pour offrir une gamme de conserves alimentaires de plus en plus large.

Voulant assurer la succession de l'entreprise à ses enfants vers les années 1978, il y a eu l'entrée de nouveaux associés héritiers et ayant droits de Feu Mohamed-Said OTHMANI. A partir de cette date le capital social est entièrement détenu par les membres de la famille (frères et sœurs de Salah OTHMANI).

Les associés (frères et sœurs) ont senti la nécessité d'élargir l'activité de cette entreprise par la création de nouveaux produits. Pour ce faire, ils ont introduit en 1984, l'activité de fabrication des boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons). Ces différents produits sont commercialisés sous formes de boîtes métalliques.

En 1989, ils ont procédé à l'acquisition d'équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton.

L'année 2000 est caractérisée par la certification de l'entreprise ISO 9002. C'est la première entreprise privée algérienne à être certifiée. Cette certification a permis à l'entreprise de gagner en termes de confiance vis-à-vis de ses partenaires.

Les responsables de NCA-Rouïba ont délocalisé la distribution vers un nouveau site qui est situé à Oued-Smar. Cette délocalisation est due au séisme de 2003 « séisme de Boumerdès », qui a occasionné des dégâts importants à l'entreprise. Durant cette année (2003), la NCA-Rouïba a changé sa structure juridique d'une SARL à une SPA.

2-2 L'évolution du capital social et modification statutaire de NCA-Rouïba

Au moment de sa création, le capital social de l'entreprise familiale « la Nouvelle Conserverie Algérienne », s'élevait à trois cent mille dinars algériens (300 000 DA) divisé en trois cents (300) parts d'une valeur nominale de 1000 DA chacune. Les parts sociales ont été souscrites en espèces et intégralement libérées par les deux associés fondateurs selon la répartition ci-dessous (tableau n°3).

Tableau N°3 : Répartition du capital initial à la constitution (en 1966)

Nom et prénom	Nombre de parts sociales	Pourcentage (%)
M. Salah OTHMANI (fondateur et père de Slim OTHMANI)	250	83%
M. Mohamed Said OTHMANI (père de M. Salah OTHMANI,	50	17%
Total	300	100%

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

Le 15 mars 1974, une augmentation en numéraire de 500.000 DA a été effectuée par la famille propriétaire.

Une autre augmentation d'un montant de 444.000 DA a été effectuée le 21 juillet 1985, ce qui porte le capital social de l'entreprise à 1.244.000 DA.

Environ une décennie après, en 1994, les actionnaires familiaux ont procédé à deux augmentations du capital social, la première augmentation intervenue le 17 juillet d'un montant de 5.598.000 DA, quant à la deuxième augmentation (intervenue le 14 décembre de la même année) d'un montant de 47. 894.000 DA. A la fin de cette année le capital social de NCA Rouïba s'élève à 54.736.000 DA. Une année après, le 30 décembre 1995, l'entreprise a doublé son capital qui devient 109.472.000DA.

En 2006, il y a eu augmentation du capital social de la société de 42.572.000 DA. Cet apport a été effectué par un actionnaire étranger à la famille, il s'agit d'un actionnaire institutionnel étranger : la société de capital investissement non résidente (Afric-invest).

Une année plus tard, en 2007, ce fond d'investissement a effectué un nouvel apport de 43.943.000DA. Une augmentation de capital suite à la réévaluation légale des actifs prévue par l'article 56 de la loi de finances pour l'année 2007. Seuls les actifs fonciers ont été réévalués et la plus-value de réévaluation a été incorporée dans le capital en franchise d'impôt pour le porter de 195.987.000 DA à 729.195.000DA.

La dernière augmentation du capital social de la NCA Rouïba a été réservée à Slim OTHMANI, accompagnée d'un ajustement de la distribution des actions gratuites au moyen d'une réaffectation au profit de Slim OTHMANI de 8 725 actions ordinaires prélevées parmi les actions gratuites affectées initialement à Afric-invest, à l'occasion de l'incorporation des réserves de réévaluation de l'actif dans le capital social.

Avec ce dernier apport, le capital social de ladite entreprise a atteint 849.195.000 DA. Le tableau suivant nous récapitule les différentes augmentations du capital social de NCA Rouïba.

Tableau N°4 : Évolution du capital social de NCA Rouïba

Dates	Opérations sur le capital
Le 15 mars 1974	Augmentation du capital social de la société de 300.000DA à 800.000 DA.
Le 21 juillet 1985	Augmentation du capital social de la société de 800.000 DA à 1.244.000 DA
Le 17 juillet 1994	Augmentation du capital social de la société de 1.244.000 DA à 6.842.000 DA.
Le 14 décembre 1994	Augmentation du capital social de la société de 6.842.000 DA à 54.736.000 DA.
Le 30 décembre 1995	Augmentation du capital social de la société de 54.736.000 DA à 109.472.000 DA.
Le 16 janvier 2006	Augmentation du capital social de la société de 109.472.000 DA à 152.044.000 DA.
Le 11 juin 2007	Augmentation du capital social de la société de 152.044.000 DA à 195.987.000 DA.
Le 30 décembre 2007	Augmentation du capital social de la société de 195.987.000 DA à 729.195.000 DA.
Le 23 décembre 2008	Augmentation du capital social de la société de 729.195.000 DA à 849.195.000 DA.
Au 31 décembre 2015	Le capital social de NCA Rouïba est de 849.195.000 DA

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

2-3 La gestion fonctionnelle au sein de NCA-Rouïba

L'entreprise est organisée fonctionnellement selon un organigramme hiérarchique. Celui-ci est constitué de huit directions, à sa savoir : la direction recherche et développement, la direction marketing, la direction engineering, la direction des ressources humaines, la direction finances et comptabilité, la direction industrielle, la direction commerciale et en fin audit et contrôle. Les différents organes que comprend la NCA adhèrent à une politique commune de planification et d'organisation à l'effet d'atteindre et de réaliser ses objectifs.

2-3-1-La fonction recherche et développement

La fonction R&D a été créée officiellement en 2006. Elle a pour objectif de permettre à l'entreprise d'adapter en permanence ses produits et d'en créer de nouveaux pour répondre aux besoins du marché. Cette fonction regroupe les cadres qui définissent la stratégie de recherche et de développement en lien avec les grands objectifs stratégiques de l'entreprise. La direction R&D assure l'interface avec les différents départements de l'entreprise (marketing et commercial, production, qualité, achat,...). Pour le directeur R&D de l'entreprise NCA, le budget alloué à cette fonction est au taux de 0,5% du chiffre d'affaires. Les missions principales assignées à cette fonction sont les suivantes :

- Définir la stratégie d'innovation;
- piloter et coordonner les projets R&D ;
- gérer les ressources dédiées aux projets.

2-3-2-Les tâches de la fonction R&D

La fonction R&D a pour fonctions :

2-3-2-1-Relation avec les universités

La direction R&D est en étroite collaboration avec les universités et instituts. Elle procède à la réalisation de différents projets d'études en relation directe avec son secteur d'activité. Ainsi, la direction accueille plusieurs étudiants dans le cadre de leurs projets de mémoires de fin d'études ou de recherches. Les étudiants travaillent sur des problématiques posées par l'entreprise. Cette collaboration vise avant tout à maintenir cette relation université-entreprise, et permettre aux étudiants d'approfondir leurs connaissances pratiques dans un milieu industriel.

2-3-2-2-Relation avec les organismes publics

La Nouvelle Conserverie Algérienne, par l'intermédiaire de la direction R&D et la direction qualité, participent dans plusieurs programmes, en relation avec son secteur d'activité. Nous pouvons citer :

- Participation aux discussions relatives à l'élaboration des normes qualité produits ;
- Et participation aux programmes de mise à niveau, etc.

2-3-2-3-Engagement pour le label « buvez tranquille»

Dans le cadre de son programme d'amélioration continue RSE, la NCA s'engage dans la démarche d'acquisition du label buvez tranquille, initié en collaboration avec l'APAB. Lancée sous le label « *Buvez tranquille* », cette initiative a pour but de rassurer le consommateur quant à la qualité de la boisson. Ce label vise à élever les standards de production, valoriser les boissons présentant des critères de qualité, préserver la santé du consommateur et faciliter son choix.

2-3-2-4-Participation aux séminaires et colloques sur l'industrie des jus de fruits

Ces participations constituent une véritable veille stratégique et permet de se mettre à jour quant aux avancées technologiques et scientifiques dans le domaine des jus de fruits.

2-3-2-5- NCA-Rouïba et l'innovation

Aujourd'hui relever le défi de l'innovation est une préoccupation permanente dans les entreprises. Cette préoccupation est attestée par l'importance des budgets consacrés à la recherche, au développement de nouveaux produits, ainsi qu'à l'amélioration constante de l'efficacité de tous les maillons de la chaîne de valeur.

Un contexte économique contraint par l'offre, une forte concurrence, des évolutions techniques rapides sont autant de facteurs qui incitent la NCA à innover.

Depuis sa création, la NCA n'arrête pas de défier la chronique avec le lancement de nouveaux produits.

2-3-3-La politique de recrutement

Le recrutement du personnel est l'une des actions à travers laquelle une entreprise s'assure une compétence qui peut donner un plus ou occuper un poste pour lequel un besoin est exprimé. L'entreprise NCA-Rouïba adopte une politique basée particulièrement sur la confiance envers les jeunes diplômés et investi dans leurs capacités. Les conditions et les modalités de recrutement au sein de la NCA sont les suivantes :

➤ **Anticiper les besoins de son unité en quantité et en compétence**

Le recrutement doit s'intégrer dans une vision stratégique et de prévoir par unité opérationnelle, les besoins en ressources à vingt-quatre(24) mois au minimum. Il appartient ensuite à la DRH de consolider par grande fonction au sein de l'entreprise les volumes estimés nécessaires pour atteindre les objectifs globaux de croissance fixés par la DG.

➤ **Expression de besoin en recrutement**

Le processus de recrutement débute habituellement lorsqu'il faut pourvoir un poste vacant figurant dans un organigramme dûment approuvé ou nouvellement créé, ou lorsque pour des raisons impérieuses de service d'appel au recrutement devient indispensable.

L'unité, ayant constaté un déficit en personnel, exprime le besoin en dotation en moyen humain, sur la fiche de réquisition du personnel, qu'elle transmet à la direction des ressources humaines.

➤ **Prospection de candidats**

Pour ses besoins en ressources humaines, la NCA favorise le recrutement interne, sa DRH engage en premier lieu la prospection interne par voie d'affichage. Les postes à pourvoir sont affichés et communiqués en interne durant une période de 10 jours civils, afin de donner l'occasion aux employés actuels de présenter leurs candidatures et d'offrir des perspectives d'évolution au personnel à condition que la personne ait les compétences requises par le poste.

Les candidats intéressés déposent leurs candidatures au niveau de la direction des ressources humaines, pour étude et examen, en renseignant la fiche technique de redéploiement qui sera accompagnée de sa fiche de carrière.

Si, la première source (interne) ne satisfait pas les besoins de l'entreprise, le

responsable des RH procède au recrutement externe. Généralement ce dernier se fait via internet. Dans ce cas, l'entreprise lance une offre d'emploi sur son site « Rouïba emploi », et les personnes intéressées par l'offre, envoient leurs dossiers pour l'étude. IL y a que les personnes retenues qui seront convoquées.

➤ **Sélection de candidats potentiels**

La direction des ressources humaines mènera une première entrevue avec les candidats présélectionnés, une deuxième entrevue sera organisée avec le responsable de la structure, la décision à retenir le candidat est portée sur fiche d'appréciation du candidat.

Le candidat retenu doit fournir un dossier administratif en vue de formaliser le recrutement. Le travailleur nouvellement recruté n'est installé dans son poste de travail qu'après avoir signé le procès-verbal d'installation et la fiche de poste.

➤ **La période d'essai**

La société convient que les nouveaux employés doivent disposer d'une période de temps pour se familiariser avec l'organisme et s'acquitter avec compétence des fonctions de leur poste.

La durée de la période d'essai ne peut pas dépasser six mois. Toutefois, cette durée peut être portée à douze mois pour les postes de travail de haute qualification. Pendant cette période, la relation de travail peut être résiliée par l'une ou l'autre partie sans indemnité ni préavis.

L'évaluation durant la période d'essai doit être effectuée avant la fin de la période d'essai, la fiche d'appréciation du candidat doit être remplie, signée et transmise à la direction des ressources humaines.

Si les résultats au cours ou à l'issue de la période d'essai sont satisfaisants, l'employé est confirmé. Il reçoit à cet effet, une notification de confirmation. Mais dans le cas contraire, c'est-à-dire, les résultats au cours de la période d'essai ne sont pas satisfaisants, il est alors mis fin au contrat de travail, à confirmer par écrit.

2-3-4 La politique de formation

Conformément à l'article 7 de la loi 90.11 du 21 avril 1990, les travailleurs ont l'obligation fondamentale au titre des relations de travail de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage.

Au sein de la NCA-Rouïba, la formation se fait en interne, externe et à l'étranger. Pour le directeur des ressources humaines, et le responsable de la formation, cette procédure vise à identifier et combler les besoins en formation pour le personnel ayant une incidence directe sur la qualité, environnement et la sécurité alimentaire et de relever et d'améliorer le niveau de compétence de la ressource humaine en vue de la rendre plus performante.

➤ **Analyse des besoins en formation**

Toutes les structures de la société sont donc impliquées pour une identification précise des besoins en formation, ces derniers sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation sur la fiche d'analyse des besoins en formation. La direction des ressources humaines élabore les outils permettant une identification exhaustive des besoins en formation.

➤ **La rémunération au sein de la NCA-Rouïba**

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

La politique de rémunération de la NCA porte sur le salaire fixe garanti, appréhendé en général en annuel : Le salaire de base, subsidiairement les primes et indemnités complémentaires au salaire et la rémunération variable : Individuelle ; primes exceptionnelles, primes sur objectifs et bonus, et collective ; primes collectives sur objectifs et primes de résultats.

2-4 Gouvernance de l'entreprise

Le changement de statut, d'une SARL à une SPA a permis aux responsables de la NCA d'instaurer un système de bonne gouvernance. En effet, les SPA sont régies par un conseil d'administration ou un directoire et un conseil de surveillance. De plus, elles sont dans l'obligation de nommer un commissaire aux comptes qui va procéder au contrôle légal des comptes sociaux, ce qui contribue à la qualité et à la transparence de l'information financière et comptable émise par NCA-Rouïba.

2-5- Gouvernance familiale

D'après les déclarations du premier responsable du conseil d'administration de l'entreprise, il n'y a pas encore de gouvernance familiale formelle. Toutefois, les membres de la famille se rencontrent lors d'occasions diverses. Lors de ces réunions familiales, les sujets relatifs à l'entreprise sont bien évidemment évoqués, mais sans plus²⁰.

En effet, dans la NCA Rouïba, il n'est pas question de préparer les prises de décisions (ou le travail en général) pendant les réunions familiales. Toutes les tâches sont rigoureusement réservées aux différents responsables dans leur lieu de travail. Pourtant, une structure de gouvernance familiale peut s'avérer d'une très grande utilité selon certains auteurs. Celle-ci, sans se substituer aux structures de gouvernance de l'entreprise, peut jouer le rôle d'intermédiaire entre entreprise et la famille. Ainsi, les membres de la famille intéressés, mais externes au conseil d'administration, par exemple, peuvent lui faire parvenir leurs propositions à partir de leur représentant mais la décision revient au conseil d'administration.

Tout de même, l'absence d'une structure de gouvernance familiale peut trouver plusieurs justifications. Ainsi, d'après les déclarations de Slim OTHMANI, la priorité est aux compétences, à la professionnalisation et élimination de toute source de conflit. Donc, pour le moment, il semblerait qu'une gouvernance familiale peut prêter à confusion et donc aboutir à des résultats néfastes.²¹

2-6-La performance économique de NCA Rouïba

Au sein de la filière jus, NCA Rouïba s'est toujours positionnée sur des produits de qualité supérieure. La marque « Rouïba » a été toujours perçue comme un produit « premium » par rapport à la concurrence, justifiant ainsi un prix de vente plus cher.

La part de marché des produits de NCA Rouïba sur le segment des jus de fruits

²⁰-En fait, Slim OTHMANI, lors de nos entretiens, insiste régulièrement sur le fait que ce sont deux aspects à ne pas mélanger. La famille, pour lui, est certes très importante, mais il est impératif de séparer le fait d'être en famille et celui d'être au travail.

²¹- Les membres de la famille peuvent, par exemple, comprendre à tort qu'une structure de gouvernance familiale peut se substituer au conseil d'administration. Ceci pourrait donc être à la source de conflits.

en carton ne cesse de croître, passant de 35% en 2005 à 42% en 2011. Actuellement, elle avoisine les 60%.

Contrairement au segment de PET, l'entreprise ne s'accapare que 15% des parts de marché, cela peut se justifier par le lancement tardif de l'entreprise dans ce segment.

2-7-La certification de NCA Rouïba

L'entreprise familiale NCA Rouïba est l'une des premières entreprises privées algérienne à être certifiée. L'une des raisons qui a poussé les responsables de l'entreprise à la certification est la mise à niveau de l'entreprise aux méthodes de gestion modernes. L'engagement de NCA date de 1999. Elle a engagé des démarches nécessaires auprès d'un organisme de certification canadien. Une année après, la nouvelle conserverie algérienne a reçu l'aval de ce dernier. Elle a été certifiée selon l'ISO 9002-94. Cette certification traite essentiellement de la satisfaction du client. Une autre démarche est entreprise en 2003 : C'est la certification de son système de management environnemental. Dans ce sens, la NCA Rouïba détient trois certifications : la première certification est l'ISO 9001(annexe 2), pour le système de management qualité, la deuxième certification est la certification ISO 14001(annexe 3), qui traite du système de management environnemental, c'est-à-dire comment travailler en préservant l'environnement et les étapes pour récupérer les déchets. Le traitement de ces derniers avec un récupérateur, a permis de rapporter de l'argent à l'entreprise, ce qui lui a permis même d'obtenir en 2008 le premier prix national de l'environnement.

En Janvier 2013, une certification ISO 22000 est venue couronner les efforts déployés durant deux années afin de renforcer les engagements auprès des clients et des consommateurs, qui disposent d'une garantie de qualité supplémentaire en choisissant les produits de l'entreprise.

La sécurité des denrées alimentaires fait partie des priorités de l'entreprise, constituant ainsi un des axes de la politique qualité, définie comme suit : « Fournir aux clients et consommateurs des produits et services répondant aux exigences légales et réglementaires et aux exigences des normes en vigueur ».

Garantir la sécurité alimentaire du produit permet de protéger le consommateur contre tous les dangers connus : Dangers microbiologiques, chimiques ou physiques.

Afin d'assurer aux consommateurs des produits sains et sûrs, des procédures de bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication ainsi que des protocoles sont mis en place pour la maîtrise des risques et des dangers potentiels.

Depuis 2011, la NCA Rouïba a lancé un projet de mise en place d'un nouveau système de management des denrées alimentaires ; l'aboutissement de celui-ci n'a pu se faire qu'avec la forte implication des différentes structures de l'entreprise.

Grâce à ces certifications, NCA Rouïba est choisie pour représenter l'Algérie comme entreprise pilote dans le cadre du projet RSMENA avec l'ISO et l'ANOR pour la promotion de la nouvelle norme ISO 26000. Cette norme porte sur la responsabilité sociétale et le développement local.

2-8- NCA Rouïba, Socialement Responsable

Pour la nouvelle génération des managers familiaux, la performance n'est plus exclusivement financière, mais concerne divers aspects environnementaux et sociaux. Plusieurs actions ont été menées par l'entreprise NCA dans le cadre de la RSE.

Ce qui fait la force de Rouïba est le sentiment d'appartenance ancré jusqu'à l'ADN de ses Hommes. Un amour à la marque que se partagent des hommes et des femmes à travers toutes les générations et qui fait le ciment d'une équipe soudée qui malgré un parcours riche en rebondissements a su faire face aux difficultés portant l'étendard d'une entreprise gagnante.

La gestion de la Ressource Humaine chez NCA Rouïba est un pilier stratégique en constante amélioration. En 2015, la Direction des Ressources Humaines a lancé un vaste programme autour de l'amélioration des compétences et du climat social, à savoir :

- Le lancement du processus de l'évaluation de la compétence et de la performance ;
- L'implémentation d'un nouveau système de rémunération basé sur le principe de la méritocratie en créant ainsi une dynamique d'implication de l'ensemble des collaborateurs ;
- Et le renouvellement de l'instance syndicale qui contribue de manière très significative aux succès de la ville de Rouïba.

2-8-1- La Traçabilité selon le Codex Alimentarius

La traçabilité correspond à la capacité de suivre les déplacements d'un aliment parmi des stades précis de la production, de la transformation et de la distribution. En d'autre terme la traçabilité c'est le passage « de la fourche à la fourchette »²².

Pour une meilleure Traçabilité du produit la traçabilité et la gestion de la qualité vont de pair. Un système de traçabilité assure la fiabilité des informations relatives aux produits et permet de détecter plus rapidement la cause des problèmes de qualité lorsqu'on y est confrontés. En plus de cet objectif ultime la traçabilité permet :

- Un meilleur contrôle sur les opérations logistiques : lorsqu'on est à même de retracer, à tout moment l'emplacement exact des unités logistiques, il est plus facile d'optimiser le niveau de stocks et donc de réaliser des économies de coûts (moins de gaspillage et de stocks restants).
- Un suivi en temps réel du transport et des livraisons, d'où une amélioration du service à la clientèle.
- Une localisation rapide et précise des produits non conformes. Les interventions de rappel sont précises et rapides.

2-8-2- Sur la ressource Eau

L'eau est le principal ingrédient des produits de NCA. Elle est utilisée également dans les usines pour le fonctionnement des équipements industriels (pasteurisateurs, groupes de froid, chaudières, conditionneuses, équipements de nettoyage), ainsi que pour l'alimentation du réseau d'incendie :

- 25 % pour la préparation des solutions des additifs alimentaires et les formulations des produits ;
- 60 % pour le fonctionnement des équipements industriels (alimentation des chaudières, pasteurisateurs, groupes de froid, conditionneuses, station de nettoyage des équipements de production...)
- 15 % pour la régénération, le rétro-lavage, le lavage chimique de l'unité d'ultrafiltration et de l'unité d'osmose. Notons que l'utilisation rationnelle de l'eau est garantie par l'élimination des circuits ouverts de refroidissement, la réparation des fuites d'eau et de vapeur et l'optimisation du fonctionnement de

²²En plus d'être une exigence de la norme ISO 22000 la traçabilité est depuis le mois de mai 2012 une exigence réglementaire (décret n° 12-203 du 6 mai 2012).

l'osmoseur. La responsabilité vis-à-vis de cette ressource est, de ce fait, capitale²³.

L'alimentation via le réseau public couvre les besoins en eau potable de l'entreprise. Un suivi mensuel régulier de la consommation d'eau a été instauré depuis 2002.

De plus, afin de répondre aux exigences des équipements industriels et celles imposées par le modèle de conduite, l'entreprise se équipée en 2012, d'un procédé d'osmose inverse pour le traitement de l'eau. Une réduction continue de la consommation d'eau avec une croissance de près de 5% de notre production entre 2012 et 2013 (86.3 millions de litres produits en 2012 contre 88.3 millions de litres en 2013), l'entreprise a réussi à réduire sa consommation d'eau de 6%, faisant ainsi passer le ratio de consommation au litre de 5.2 à 4.9 litres d'eau pour un litre de jus, soit une réduction totale de 11% en une année²⁴.

➤ **Le traitement des eaux de rejet**

Les rejets liquides industriels sont collectés dans une cuve d'égalisation d'une capacité de 200 m³, mise en service depuis le deuxième semestre de l'année 2012. Ceci permet le rabattement de la charge polluante avant l'évacuation via le réseau d'assainissement public vers la station d'épuration de Réghaïa.

Le suivi de la qualité des eaux usées par des laboratoires externes a démontré que le niveau des paramètres de pollution est inférieur aux seuils tolérés par la réglementation en vigueur.

2-8-4- La réduction de l'impact environnemental

La protection de l'environnement constitue, depuis plus d'une décennie, une des préoccupations de l'entreprise. Elle a été traduite par une nette amélioration de la collecte, du tri et de la récupération des déchets recyclables (carton, PET, plastique, fûts, bidons, palettes...).

Les déchets recyclables générés par l'entreprise sont constitués de carton, de plastique, de bouteilles et préformes en PET, de fûts métalliques et de bidons en plastique. Ces déchets sont collectés, triés et mis à la disposition des récupérateurs agréés.

²³-Rapport Annuel de NCR Rouïba-2014-VF-03-05-2015-1. Voir le site www.ncarouiba.com/dz.

²⁴-L'alimentation via le réseau public couvre les besoins en eau potable de l'entreprise. Un suivi mensuel régulier de la consommation d'eau a été instauré depuis 2002.

L'entreprise est parvenue à réduire de 29 % les quantités des déchets générés. Cette réduction est obtenue grâce aux efforts consentis par l'ensemble des effectifs pour réduire les pertes en emballages et suremballages, pour une meilleure maîtrise du taux de recyclage.

2-8-5-La citoyenneté

NCA Rouïba est une entreprise qui a su transposer les valeurs inhérentes à la famille Othmani à toute une organisation. Au travers de ce qu'elle prône, NCA Rouïba dépasse les frontières du simple centre de profits et met ses engagements au service d'une citoyenneté profitable à tous les Algériens.

Les actions environnementales ainsi que les nombreux chantiers mis en œuvres en 2015 pour réduire l'impact écologique de la production sur l'environnement en sont témoins. NCA Rouïba a également tenu sa promesse de jouer un rôle actif dans de nombreuses institutions. Plusieurs associations et ONG peuvent se prévaloir d'avoir vu leur projet aboutir grâce à la contribution de l'entreprise que cela soit dans le domaine éducatif, sportif, caritatif ou culturel. NCA Rouïba étudie chacune des très nombreuses demandes et apporte son aide à des initiatives qui permettent aux Algériens de rayonner à l'échelle nationale et internationale en voici quelques exemples d'actions²⁵.

➤ Les politiques de communication

Quant à la politique de communication institutionnelle de NCA Rouïba, 2015 a permis à de nombreux projets et actions de voir le jour s'adressant à l'ensemble des parties prenantes.

Nous citerons principalement, la refonte du Site Web www.rouiba.com.dz. Globale et conviviale, voilà quelques-unes des caractéristiques du nouveau www.rouiba.com.dz, il permet à tous ceux qui s'intéressent à cette entreprise historique du paysage économique algérien d'avoir un « lieu » privilégié pour apprendre, comprendre et partager. Site trilingue français, anglais et arabe, il a pour objectif de renforcer l'information sur l'actualité et le fonctionnement de l'organisation. Ainsi NCA Rouïba a développé un site ergonomique offrant un accès plus rapide et facile à l'information essentielle. Mais aussi la production du film institutionnel : « NCA Rouïba ou l'histoire d'une entreprise qui innove ».

²⁵-Rapport_annuel_NCA Rouïba_2010-2011-08.voir le site www.ncarouiba.com.dz

2-9-Les engagements vers 2030

A l'aube d'un demi-siècle d'existence, NCA Rouïba poursuit son élan conquérant. Les yeux rivés vers un avenir des plus prospères toutes les énergies se mobilisent autour d'une vision ambitieuse, celle d'être dans le Top 10 des champions Afro-méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, engagée activement dans le développement durable.

Cette vision se déploie sur un ensemble d'axes stratégiques, qui sont :

- Renforcer et digitaliser l'organisation ;
- Optimiser l'expérience client et consommateur ;
- Développer la présence afro-méditerranéenne ;
- Diversifier le portefeuille produit ;
- Affirmer la responsabilité sociétale.

Les engagements de NCA Rouïba en matière de DD à l'horizon 2030 sont inscrits dans le développement humain, l'atteinte de la neutralité écologique ainsi que la question de la promotion d'une consommation responsable et durable. L'entreprise poursuit désormais son ascension dans un univers certes complexe mais ne manquant pas d'opportunités et de gisements de croissance.

Conclusion

Ce dernier chapitre nous a permis dans un premier temps de présenter l'une des industries de l'économie algérienne. En l'occurrence l'industrie agroalimentaire qui de par sa contribution dans la création de la richesse se place en deuxième position après les hydrocarbures.

Ensuite nous avons constaté que les membres de la famille OTHMANI ont pu garder le caractère familial de l'entreprise, et cela malgré l'ouverture de son capital aux actionnaires étrangers à la famille. La politique financière adoptée au fil du temps témoigne de l'intérêt de la famille à garder le contrôle effectif de l'entreprise

En somme, la famille adopte une politique qui change de génération en génération mais qui vise toujours à maintenir l'entreprise (patrimoine familial) en bonne posture par rapport à la concurrence. En effet, dans le secteur des boissons, il est quasiment impossible à la famille de répondre à tous les besoins de l'entreprise par un seul moyen, une ouverture à l'extérieur est donc plus que nécessaire.

En dernier lieu, l'étude de la RSE de la NCA Rouiba a révélé qu'à cette troisième génération, le président de CA a explicitement privilégié la compétence et non pas les relations familiales, ceci est aussi valable pour le top management, qui un seul membre de la famille qui a été nommé Directeur Général de la société et ce en raison de ses qualités professionnelles. En effet, la famille propriétaire ayant décidé de placer l'entreprise à des niveaux supérieurs (plusieurs certifications, qualité, responsabilité sociale, etc...) a dû chercher des compétences adéquates à l'extérieur du cercle familial, c'est également une concession que la famille OTHMANI à la NCA ROUIBA.

Conclusion Générale

A travers ce travail de recherche, nous avons tenté d'analyser à la fois le rapport DD/RSE et le phénomène de l'entreprise familiale qui est un concept complexe, et une réalité souvent confrontée à des défis spécifiques.

Tout au long de notre étude, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse à notre problématique que nous avons posée, qui porte sur l'analyse des pratiques de la RSE dans l'entreprise familiale.

Avant de synthétiser les résultats auxquels a abouti notre recherche, nous avons jugé utile de rappeler au préalable l'ensemble des étapes que nous avons suivies.

Face aux défis de notre temps, le DD permet de réviser la mondialisation et ses modèles de prospérité. Il travaille à les rendre économiquement vivable, mais aussi socialement équitable et écologiquement tolérable. Une telle lame de fond met bien évidemment les entreprises en première ligne. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est application des principes de DD au monde des entreprises. La RSE est un levier d'innovation et de transformation pour l'entreprise.

La RSE est avant tout un esprit, une démarche, une façon différente de faire des affaires en créant de la valeur partagée. Outil de dialogue tout d'abord, la RSE s'inscrit dans une dynamique d'échange d'information, visant autant à réduire les asymétries entre les parties prenantes, qu'à créer une vision partagée permettant chacun de prendre ses responsabilités et d'agir en conséquence pour avoir une contribution plus positive sur le monde. Enfin, Démarche de retour d'expérience, la RSE fait émerger des innovations.

Quant à l'entreprise familiale sa complexité consiste en ce qu'elle combine deux systèmes c'est-à-dire l'entreprise et la famille, sans que soit occulté le fait qu'un système est un tout, une unité, et qu'il ne se caractérise pas que par la somme des parties, mais aussi et surtout par les relations entre celles-ci. Une modification dans un élément du système a donc une influence sur les autres parties et sur le système dans son intégralité. S'agissant des défis auxquels se trouve confrontée, mais de manière assez spécifique, l'entreprise familiale, l'on peut citer ceux de son développement, de son financement, de sa transmission, etc.

Dans l'objectif de donner une définition qui fasse l'unanimité des chercheurs et spécialistes en la matière, nous avons procédé à une revue de la littérature économique portant sur l'entreprise familiale et avons constaté la grande difficulté à

la définir tant cela ne peut se faire selon le seul angle juridique ou sur la base unique des critères de taille.

A la difficulté du choix des critères, s'ajoute le nombre de définitions. Celles-ci sont en effet nombreuses et hétérogènes, avec une forte intégration d'éléments qualitatifs. Même si un tel choix de critères peut paraître arbitraire, l'examen de la littérature permet d'en identifier trois principaux le contrôle du capital par la famille, la participation active dans le management de l'entreprise ainsi que la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise et ses valeurs à la génération suivante.

L'entreprise familiale peut être considérée comme une entité économique assez particulière sur plusieurs niveaux, et la meilleure manière de l'appréhender consiste à recourir à diverses disciplines telles que la sociologie, l'économie, le droit ou encore la psychologie. Les particularités de l'entreprise familiale ont des répercussions sur divers aspects relatifs tant à sa gestion stratégique qu'à sa citoyenneté (la responsabilité sociale, politique financière, gestion des ressources humaines...etc.). Ces effets liés au caractère familial peuvent évidemment être bénéfiques à la bonne marche de l'entreprise (la cohésion familiale constitue un véritable avantage pour l'entreprise), comme ils peuvent lui être défavorables (les conflits familiaux, par exemple, peuvent remettre en cause la pérennité de l'entreprise).

Dans le cadre de l'étude de cas que nous avons menée et qui a concerné l'entreprise NCA Rouïba. L'entreprise a su mettre en place une démarche de RSE d'une manière volontaire. En guise d'exemple l'application de la norme ISO26000. Cette norme répond à un certains critères à savoir :

- La gouvernance de l'entité qui permet de structurer l'organe décisionnel de l'organisation quant à sa responsabilité sociétale ;
- Les droits de l'homme qui est une question qui insiste sur la place centrale de l'être humain dans la responsabilité sociétale ;
- Les relations, conditions de travail qui rend compte de la relation entre l'employeur et les employés aussi bien du point de vue du contrat, du dialogue social que des dispositifs de représentation collective ;
- L'Environnement chaque organisation de par son activité, sa localisation et sa structure a un impact sur l'environnement. Cette question permet d'analyser les liens entre l'organisation et l'environnement ;
- La loyauté des pratiques cet aspect doit permettre de garantir des principes d'intégrité, d'honnêteté entre l'organisation et ses parties prenantes ;

- Les questions relatives aux consommateurs les principes de transparence, de redevabilité deviennent des enjeux forts suite à l'évolution de la relation entre les consommateurs et les organisations
- Et l'engagement sociétal/communauté et développement local qui aborde la relation de l'organisation avec les territoires et les communautés au sein desquels elle opère.

A la première et à la deuxième génération, les fondateurs de l'entreprise NCA ont préféré garder le caractère exclusivement familial de l'entreprise plutôt que de faire appel aux actionnaires externes à la famille, ce qui a d'une certaine manière conduit à sacrifier une plus grande croissance au profit du maintien de l'entreprise dans le giron familial.

De plus, la mise en place d'un système de gouvernance peut contribuer à améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis des partenaires. Ainsi, la transparence dans l'entreprise peut mettre en confiance les banquiers, les clients, les fournisseurs, les actionnaires...etc. Aussi, une bonne gouvernance permet d'attirer et de fidéliser des compétences. En effet, d'après le cas de NCA Rouiba, dans le cas des salariés, ils sont mieux traités en matière de participation aux résultats, de promotion, de participation aux conseils d'administration, autant de choses qui n'étaient pas possibles durant les premières générations où famille et entreprise étaient confondues.

Enfin, l'appréciation de la performance et des outils de pilotage des entreprises familiales fait l'objet d'un intense débat : les critères financiers sont insuffisants pour prendre des décisions et évaluer la performance d'une entreprise. Pourtant, bien que les évidences soient nombreuses et les manifestations fréquentes, la démonstration du lien de causalité entre performance RSE et performance économique ne fait pas encore l'unanimité.

Pour résister aux pressions du contexte actuel et futur qui ne cesse de devenir très complexe par ses différentes dimensions économiques, sociales, environnementales, technologiques, juridiques, culturelles ; les entreprises familiales sont interpellées à adapter un nouveau management fonder sur la RSE.

Références Bibliographiques

I Ouvrages

1. **Baddache FARID** : « Les fiches outils de la RSE », Edition DUNOD, Paris, 2015.
2. **Balmisse GILLES** : « Déployer un réseau social d'entreprises : mettre en place et faire vivre », Edition DUNOD, Paris 2015.
3. **Basly SAMI** : « Le processus d'internalisation de l'entreprise familiale », Edition l'Harmattan, Lille, 2009.
4. **Bello PASCAL** : « Stratégie et RSE : rupture managériale », Edition DUNOD, Paris, 2014.
5. **Boris LULE** : « l'applicabilité de la RSE aux activités touristiques au Nunavut », année universitaire 2007/2008 ;
6. **Mermet.L** : « L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement », In nature, sciences et société, N°2, Vol 13, 2005.
7. **François LEPINEUX**, Jean-Jacques Rosé et Carole Bonanni et Sarah Hudson : « La RSE : Théories et Pratiques » : édition Dunod, Bordeaux, 2010.
8. **Nathalie COSTA**, « gestion du développement durable en entreprise », éd ellipses. Paris, 2012.
9. **Vienot PASCAL** : « la gouvernance de l'entreprise familiale : 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants », Paris : groupe, Eyrolles, 2007.
10. **Kenyon R DENISE** : « Les entreprises familiales », Paris, PUE, 2004. **Malarewics et Jacques Antoine** : « Affaires de familles : Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession », Paris : Pearson éducation, 2006.
11. **Blondel CHRISTINE** : « L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ? portraits » ; Edition Autrement, 2008.
12. **Caby JEROME et Hirigyen GERARD** : « La gestion des entreprises familiales », Edition Economica, 2002.
13. **Bloch, ALAIN** : « La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise », Edition Pearson, Bordeaux, 2012.
14. **LEPINEUX François** : « La RSE : Théories et pratiques », Edition DUNOD, Bordeaux, 2013.

15. **Meixier OLIVER et Schier GUILLAUME** : « Gouvernance, Ethique et RSE : Etat de lieux et perspectives », Edition La Voisier, Nantes, 2009.
16. **Dupuich FRANCOIS** : « Regard croisée sur la RSE », Edition L'Harmattan, Paris, 2012.

II Rapport et Revues

1. **ALLOUCHE José et AMANN Bruno**: « L'entreprise familiale un état de l'art », Revue Finance, Contrôle, Stratégie,1999.
2. **ARCAND Michel et HAINES Victor**: « La Gestion des Ressources Humaines : Une Évolution Constante », in Revue Organisation, vol.5, n°2,1996.
3. **AREEGLE Jean-Luc et MARI Isabelle**: « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », Revue française de gestion, 2010/1 n°200.
4. **BOURDIEU Pierre**: « Le capital social », in actes de la recherche en sciences social, vol 31, 1980.
5. **FARASTIER Dominique-Armelle**: « La GRH au Service de la Capacité d'Adaptation de l'Entreprise », in Revue Française de Gestion,1995.
6. **GASSE Yvon et al** : « La Continuité dans la PME familiale », in Revue International PME, vol.1, n°1, 1988.
7. **GOUMIRI Mourad**: « Partenaires : revue de la chambre de commerce et d'industrie Algéro-Française », n°15, janvier/février2014.
8. Rapport du journal Jeune Afrique sur l'entreprise NCA Rouïba, 2012.
9. Rapport annuel de l'entreprise NCA Rouïba de 2008 jusqu'à 2015.

III Thèses et mémoires

1. **Mohammed-Amokrane HAROUN** : “ Caractéristiques, gestion fonctionnelle et modes de financement de l'entreprise familiale : le cas algérien analysé à travers l'entreprise NCA Rouïba ”, mémoire de magister UMMTO, 2016.
2. **CADIEUX Louise** : « La succession en entreprise familiale : Analyse du processus dans le cas de quatre entreprise manufacturières fondées par des femmes », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières, 1999.
3. **CHARTOURY Daniel**: « La Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise familiale : Le cas de la PME », Mémoire D.E.A, Bordeaux, 1997.

4. **COLOT Olivier:** « la transmission des pme familiales non cotées : approche de la transmission en wallonie et impact sur la performance des entreprises », Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, université de Mons-Hainaut, 2006/2007.
5. **ELMANAA MADANI Wiem:** « Conseil d'administration dans les entreprises familiales », Thèse de doctorat, 2010.
6. **GHEDDACHE Lyes:** « Étude du comportement stratégique de l'entreprise familiale ». Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur ès sciences économiques », université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2011/2012.
7. **MOUMOU Ouerdia:** « Les déterminants de la croissance des PME Familiale », Mémoire de Magister, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2008.

IV Autres sources documentaires

1. Concours de l'IAE de Bordeaux, Entreprises familiales : Défis et performance, 2014.
2. **CONSON P. LAVAUD ET FAUSSE,** Dictionnaire de gestion, Edition DUNOD, 1985.
3. **OUSSALEM Mohand Ouamar:** «cours de séminaire en management des entreprises » Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou.
4. Project on the uptake and use of ISO26000 on Social Responsibility within the MENA region; Example de cas : Pays: Algérie, Organization: NCA Rouiba;
5. Colloque Bruxelles sur la RSE et DD en PME : comprendre pour agir, 2012.
6. Code Algérien de la famille(09/06/1984).
7. Le quotidien Liberté « Supplément Économie », du Mercredi 9 juillet 2014. (Article de Saïd SMATI).
8. Notice d'information NCA-Rouiba : « Document interne à l'entreprise Rouiba»,2013.

V Webographies

- 1 www.orse.org
- 2 www.ncarouiba.dz
- 3 www.lesdefinitions.fr/famille
- 4 www.entrepreneuriat.auf.org
- 5 www.univ-lyon2.fr
- 6 www.memoireonline.com
- 7 www.leséchos.fr
- 8 www.ONS.dz

Annexe1: Fiche signalétique

- Raison sociale : NCA-ROUIBASPA;
- Date de création : Mai1966;
- Registre de commerce : 16/000008627;
- Président du conseil d'administration : Slim OTHMANI ;
- Directeur général : Mohamed Sahbi OTHMANI;
- Statut juridique : Société Par Action (SPA), depuis Mars2003 ;
- Objet : Production et commercialisation JNSD ;
- Adresse : Route National n°5, zone industrielle de Rouiba,Alger ;
- Capital social : 849 195 000DA;
- Nombre d'effectif : 523salariés;
- Site internet :www.rouiba.com.dz;
- Email :nca@rouiba.com.dz;
- Tel/Fax : 021 50 70 88 / 021 50 7095.

Annexe 2 : Certification ISO 9001 de NCA-Rouiba

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2008**

Enregistré sous le n° 01 100 072198

Titulaire du certificat: **NCA - Rouiba - SPA**
RN n° 5 Z I de Rouiba
16000 Alger Algérie



Domaine de validité: Conception, fabrication et commercialisation
des boissons, nectars et jus de fruits

Par l'audit, la conformité aux exigences
de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée.

La date limite de réalisation pour les audits
suivants est le 29-12 (dd.mm).

Validité: Ce certificat est valable du 2015-03-01 jusqu'au 2018-02-28.
Certification initiale 2008

2015-02-23

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jabi R. P.', is written over a horizontal line.
TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



Annexe 3 : Certification ISO 14001 de NCA-Rouiba

Certificat

Référentiel **ISO 14001:2004**

Enregistré sous le n° 01 104 079733

Titulaire du certificat: **NCA - Rouiba - SPA**
RN n° 5 Z I de Rouiba
16000 Alger Algérie



Domaine de validité: Conception, fabrication et commercialisation
des boissons, nectars et jus de fruits

Par l'audit, la conformité aux exigences
de la norme ISO 14001:2004 a été démontrée.

La date limite de réalisation pour les audits
suivants est le 29-12 (dd.mm).

Validité: Ce certificat est valable du 2015-03-01 jusqu'au 2018-02-28.
Certification initiale 2008

2015-02-23

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "J. Bi. R.", is written over a horizontal line. Below the line, the text "TÜV Rheinland Cert GmbH" and "Am Grauen Stein · 51105 Köln" is printed in a small, black, sans-serif font.

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



Annexe 4 : Certification ISO 22000 de NCA-Rouiba

Certificat

Référentiel **ISO 22000:2005**

Enregistré sous le n° 01 154 000399

TÜV Rheinland Cert GmbH certifie:

Titulaire du certificat:

Rouiba

**NCA - Rouiba -SPA-
RN n°5 Z I de Rouiba
16000 Alger
Algérie**

Domaine de validité: **Conception, fabrication et commercialisation
des boissons, nectars et jus de fruits.**

Par l'audit consigné dans le rapport n° 000399, la conformité
aux exigences de la norme ISO 22000:2005 a été démontrée.

La date limite de réalisation pour les audits suivants
est le 22-01 (dd.mm).

Validité: **Ce certificat est valable du 2013-03-28 jusqu'au 2016-03-27.**

2013-04-02


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



Liste des schémas

Schéma N°1 : Evolution du Rapport de lien RSE et Performance financière de l'entreprise.....	11
Schéma N°2 : Domaines de la responsabilité de l'entreprise.....	15
Schéma N°3 : Représentations schématique du développement durable.....	23
Schéma N°4 : Les principes d'ACCOUNTABILY ISO2600.....	34
Schéma N°5 : Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise.....	55
Schéma N°6 : L'entreprise Familiale à l'intersection de deux systèmes différents...	57

Liste des Tableaux

Tableau N° 1 : Les avantages et les désavantages des entreprises familiales.....	49
Tableau N° 2 : Liste des entretiens réalisés au sein de la NCA-Rouiba.....	69
Tableau N°3 : Répartition du capital initial à la constitution.....	82
Tableau N°4 : Évolution du capital social de NCA Rouiba.....	83
Figure : Structure du marché maghrébin des jus et boissons (en volume).....	74

Table de matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations et acronymes.....	1
Sommaire.....	3
Introduction Générale.....	4
Chapitre 1 Rapport DD/RSE.....	8
Introduction.....	8
Section1 : Les fondements de la RSE et du développement durable.....	9
1-Concepts de bases de la RSE et Enjeux du développement durable.....	9
1-1-Concepts de base de base.....	9
1-1-1 Genèse de la RSE.....	9
1-1-2- La RSE : Pluralité de sa définition.....	11
1-2-Développement Durable et ses enjeux.....	16
1-2-1 Principes Fondateurs du Développement Durable.....	17
1-2-1-1-Le principe d'éthique.....	17
1-2-1-2-Le principe de précaution.....	17
1-2-1-3-Le Principe de prévention.....	18
1-2-1-4-Le principe de responsabilité, base du principe "pollueur-payeur".....	18
1-2-1-5-Le principe d'amélioration continue.....	18
1-2-2 Les enjeux du développement durable.....	19
1-2-2-1-Les enjeux sociaux du développement durable.....	19
1-2-2 -2-Les enjeux économiques du développement durable.....	19
1-2-2-2-1-Le développement des pays du Sud.....	19
1-2-2-2-2 La délocalisation.....	19
1-2-2-2-3 La réglementation de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).....	19
1-2-2-2-4 Le commerce équitable.....	20

1-2-2-2-5-L'agriculture.....	20
1-2-2-3-Les enjeux environnementaux du développement durable.....	20
1-2-2-3-1 Les ressources naturelles.....	20
1-2-2-3-2 La biodiversité.....	21
1-2-2-3-3 Les déchets.....	21
1-2-2-3-4-La pollution chimique.....	22
1-2-2-3-5 Le réchauffement climatique.....	22
1-2-3-Les interactions entre les enjeux du développement durable.....	22
2-Intégration du développement durable dans la gestion des entreprises	24
Section2 :Initiation de la démarche RSE et construction de son plan d'action.....	25
1-L'entreprise dans la démarche RSE.....	25
1-1-L'entreprise mondialisée.....	26
1-2 La démarche RSE dans les PME.....	27
1-3- L'impact sur les Très Petites Entreprises (TPE).....	27
2-Les outils et l'initiation de la démarche RSE dans une entreprise.....	28
2-1-Les outils de la démarche RSE.....	28
2-2-Principe, structure et lignes directrices de la norme ISO en RSE.....	29
2-3-Propos concernant le Pacte Mondial.....	30
2-5-Le Global Reporting Initiative.....	32
2-5- Les Normes ISO.....	32
2-5-1-La norme ISO 26000.....	33
2-5-2-Les codes volontaires aux Etats-Unis.....	36
2-4-3Les codes volontaires en Europe.....	36
3-L'exemple de codes volontaires établis dans des pays en voie de développement.....	37
4-La labellisation.....	38
Conclusion	39
Chapitre2 L'entreprise familiale : une institution spécifique	40
Introduction	40
Section1 : Cadre conceptuel et caractéristiques de l'entreprise familiale.....	41

1-Concepts de base.....	41
1-1-définition du concept famille.....	41
1-2-définition du concept 'entreprise.....	41
1-3- définition du concept entreprise familiale.....	42
1-3-1-Les définitions monocritères.....	42
1-3-2-Les définitions pluri-critères.....	43
2-Caractéristiques de l'entreprise familiale.....	45
2-1 Les caractéristiques économiques.....	45
2-2 Les caractéristiques sociales.....	46
2-3 Les caractéristiques culturelles.....	47
Section2 : Gouvernance et RSE de l'entreprise familiale.....	51
1- Transmission des valeurs et Gouvernance d'entreprise familiale.....	51
1-1- La transmission des valeurs.....	51
1-2-L'importances des comportements pour donner vie aux valeurs.....	52
1-3-Valeurs et pérennité.....	52
1-4- Les structures révélatrices des valeurs.....	53
2-Gouvernance de l'entreprise familiale.....	53
2-1-Définition de la gouvernance de l'entreprise.....	53
2-2-Le croisement de deux systèmes : Familles et entreprises.....	56
2-3 La concentration du pouvoir.....	57
2-4 La composition de la structure de gouvernance familiale.....	59
1-4-1-L' assemblée familiale.....	59
1-2-3- Le comité des actionnaires.....	59
1-4-4-Le family-office.....	59
2-5-Structure de l'entreprise familiale.....	59
3 -Vision de certains entrepreneurs algériens sur la pérennité Des PME familiale en ALGERIE.....	61
4-La RSE dans l'entreprise familiale.....	62
Conclusion.....	65

Chapitre 3 : L'entreprise familiale de NCA Rouiba.....	66
Introduction.....	66
Section 1 : Présentation du cas d'étude.....	67
1-Le choix méthodologique	67
1-1-Le recueil des données.....	68
1-1-1-Les données primaires.....	68
1-1-2-Les données secondaires.....	69
1-2 Le choix de l'entreprise familiale étudiée :NCA-Rouiba.....	70
2-Le secteur d'activité de l'entreprise NCA-Rouiba.....	70
2-1-Définition de l'industrie agroalimentaire.....	70
1-3 Aperçu de l'industrie agroalimentaire en Algérie.....	71
2-3- État des lieux.....	71
3-Les caractéristiques de l'industrie agroalimentaire.....	71
4- La filière boisson en Algérie.....	72
4-1-Présentation générale de la filière boisson.....	72
4-2-Le rôle de la filière boisson dans le secteur agro-alimentaire.....	73
4-3 -La consommation des boissons en Algérie.....	74
5-Présentation de l'entreprise familiale, NCA-Rouiba.....	75
5-1-Objet social de l'entreprise NCA Rouiba.....	76
5-2-Les marchés de l'entreprise.....	77
5-2-1-Le marché local.....	77
5-2-2-Le marché étranger.....	78
Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête.....	79
1-Le profil du premier responsable de NCA-Rouiba.....	79
1-1-La vie professionnelle du Président du Conseil d'Administration.....	79
1-2-La vie associative du Président du Conseil d'Administration.....	80
2-L'évolution de l'entreprise NCA Rouiba.....	80
2-1-La reconstitution de l'historique de l'entreprise NCA Rouiba.....	81

2-2-L'évolution du capital social et modification statutaire de NCA Rouïba.....	81
2-3-La gestion fonctionnelle au sein de NCA Rouïba.....	84
2-3-1-La fonction recherche et développement.....	84
2-3-2-Les tâches de la fonction R&D.....	84
2-3-2-1-Relation avec les universités.....	84
2-3-2-2-Relation avec les organismes publics.....	85
2-3-2-3-Engagement pour le label « buvez tranquille».....	85
2-3-2-4-Participation aux séminaires et colloques	85
2-3-2-5- NCA Rouïba et l'innovation.....	85
2-3-3-La politique de recrutement.....	86
2-3-4-La politique de formation.....	87
2-4-Gouvernance d'entreprise.....	88
2-5-Gouvernance familiale.....	89
2-6-La performance économique de NCA Rouïba.....	89
2-7 -La certification de NCA Rouïba.....	90
2-8-NCA-Rouïba, Socialement Responsable.....	91
2-8-1 La Traçabilité selon le Codex Alimentarius.....	92
2-8-2-Sur la ressource Eau.....	92
2-8-3-La réduction de l'impact environnemental.....	93
2-8-4-La citoyenneté.....	94
2-9-Les engagements vers 2030	95
Conclusion.....	96
Conclusion Générale.....	97
Références Bibliographiques.....	100
Annexes	
Liste des Schémas	
Liste des Tableaux	

Résumé

Ce travail est consacré à l'analyse des pratiques de la RSE dans une entreprise familiale. Celle-ci représente une grande richesse pour de nombreuses économies. Elle se caractérise par le fait qu'elle combine d'une part la famille et d'autres parts, l'entreprise, deux univers différents et l'existence de diverses interactions entre eux.

Si, la mise en place des pratiques RSE est problématique pour toute entreprise et cela quel que soit sa taille, ou sa forme juridique, il l'est davantage pour l'entreprise familiale.

Nous avons pu conclure à travers le cas de NCA-Rouïba, que la RSE contribue à améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis des partenaires et celui-ci peut aussi, permettre la transparence dans l'entreprise et la confiance des parties prenantes.

La RSE est pratiquée d'une manière volontaire par l'entreprise et que les fondateurs de l'entreprise NCA ont préféré garder le caractère familial de l'entreprise.

Ainsi, la famille propriétaire, très réticente vis-à-vis des capitaux externes (emprunts ou ouverture du capital) peut retarder considérablement l'évolution de l'entreprise en comptant uniquement sur ses propres moyens ou sur l'autofinancement généré par l'activité de l'entreprise. Mais les divers besoins de financement ont obligé la famille à s'ouvrir à l'extérieur.

Mots clés : Entreprise familiale - analyse – RSE- DD – Pratique.