



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire de fin de cycle

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

Spécialité : Economie et gestion des entreprises

Thème

**« Analyse de l'apport des pratiques de la responsabilité
Sociale des entreprises sur le développement de leur
Performance : Cas d'Electro-Industries (Ex ENEL). ».**

**Présenté par : AIT TAYEB IMANE
AIT MAMEUR HAYET**

Encadré par : AMARI RAZIKA

**Membre de jury : Président : Mr ABIDI Mohamed M.C à l'UMMTO
Examinatrice : Melle LOUGUAR Roza M.A.C.A à l'UMMTO
Rapporteur : AMARI Razika Ep SOUKI M.A.C.A à l'UMMTO**

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2022/2023

Remerciements

Nous tenons à remercier le bon « dieu » le tout puissant qui nous a donné du courage, patience et volonté pour terminer ce travail

Nous remercions aussi notre promoteur madame « AMARI -R » d'avoir accepté de nous encadrer, et nous a aidé avec ces précieux conseils et ces orientations afin de réaliser ce travail sans oublier de remercier tous nos enseignants.

On remercie aussi aux membres jurys pour l'honneur qui nous ont fait en acceptant de consacrer leur précieux temps pour évaluer notre travail.

Nos profonds remerciements, vont également pour l'ensemble du personnel de l'électro-industries en particulier notre promoteur d'avoir accepté de nous encadrer au sein de l'entreprise

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

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chères parents BRAHIM et FAZIA paix à leurs âmes, qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui tout en consacrant leur vie pour assurer mon avenir.

A mon cher époux KOSSEILA pour son soutien, son affection et la confiance qui m'a accordé.

A mes chères frères et sœurs FARIDA, SAMIR, NADJIA paix a son âme, HASSINA, FERROUDJA et OMAR ainsi ma nièce YASSMINE et mes belle sœurs KAMILA et RACHIDA pour leurs soutenance et encouragement.

A ma tante DADI paix à son âme.

A mes chères beaux-parents MADJID et NADIA pour leurs conseils. A mon beau-frère AGHILES et à ma belle-sœur MASSISSILA

Dédicace

je dédié ce modeste travail :

A mes deux grandes mères « FATIMA » ET « TITEM » que dieu les gardes pour moi ;

*Aux étoiles de ma vie qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui et qui ont fait de
tous leurs mieux pour assurer mon avenir, mes parents « AMER » et « GHANIA »*

A mon cher frère « YAZID »

A ma tante « SAMIA »

Mes cousines « AMEL », « LYNA » et « LAMIA »

Ma meilleure amie « SARA »

A mon encadreur « M. SOUKI »

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

Sommaire

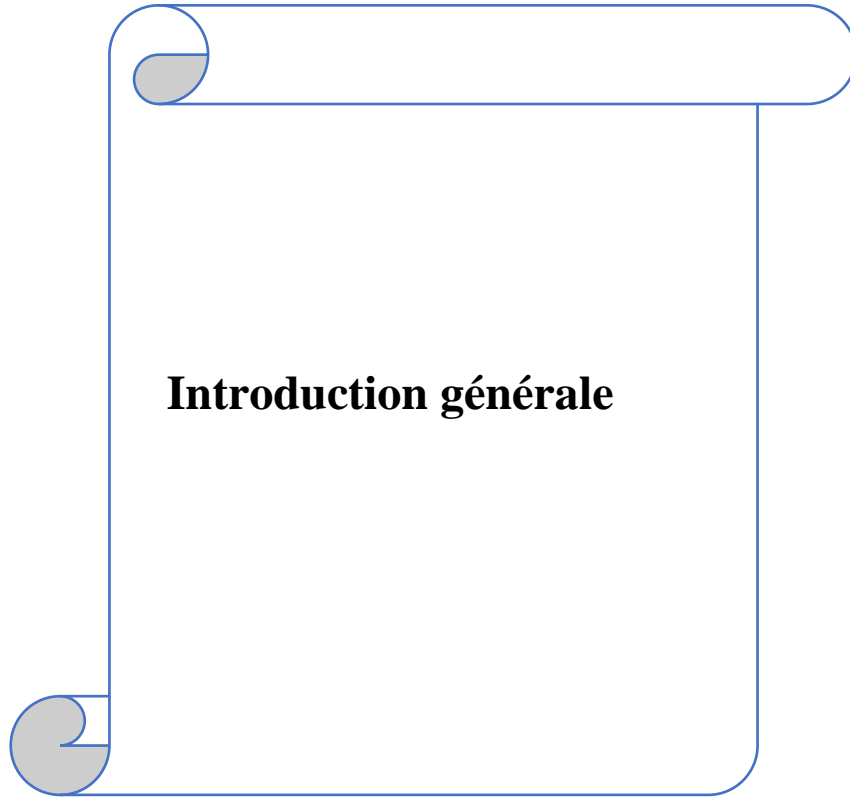
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Evolution de la RSE et sa contribution dans les entreprises.....	6
Section 01 : émergence et l'évolution de la RSE.....	8
Section 02 : la RSE dans le contexte mondial et la normalisation.....	17
Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise.....	29
Section 01 : Les notions de base de la performance.....	30
Section 02 : la relation entre RSE et les différents types de performance de l'entreprise....	44
Chapitre 3 : L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI.....	58
Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil.....	58
Section 02 : les pratiques de la RSE et leurs impacts sur la performance d'EI... 	70
Conclusion générale.....	99

Bibliographie

Listes de matières

Résumés

Tables de matières



Introduction générale

Introduction générale :

Dans le contexte actuel de mondialisation, les entreprises sont incitées à revoir leurs approches en raison des incertitudes croissantes liées à l'environnement mondial. Cette période se caractérise par une augmentation des échanges internationaux en tant qu'enjeu stratégique et des avancées technologiques notables. En réponse à cette situation, le développement durable est progressivement pris en compte par les gouvernements, les organismes nationaux et internationaux, tandis que de nombreuses pressions issues des marchés et de la société civile font peser des risques nouveaux sur les entreprises.

En conséquence, de nouvelles règles s'imposent sur les marchés. Afin de maintenir leur performance et d'accroître leur avantage concurrentiel, les entreprises doivent mettre en place un processus d'apprentissage basé sur la collecte de connaissances à partir de données internes et externes. Leur quête de performance économique s'inscrit systématiquement dans un contexte social et environnemental, suscitant ainsi des interrogations sur la construction d'une performance globale intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale, devenant ainsi une nouvelle finalité pour les entreprises.

C'est dans ce contexte que la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a émergé, avec des racines remontant à 1953, attribuées à BROWEN H.R. Depuis les années 1970, l'expression « responsabilité sociétale » a été adoptée par des organisations et des pouvoirs publics, et aujourd'hui, la sensibilité à la responsabilité sociale au sein des organisations augmente pour diverses raisons. Aujourd'hui, la RSE est un concept central, observé comme une question socioéconomique de premier plan pour la société et l'économie.

La RSE consiste à prendre en considération les répercussions des activités de l'entreprise sur l'environnement naturel et social. Elle implique essentiellement que l'entreprise dépasse volontairement ses obligations économiques et légales et adopte des stratégies pour s'adapter aux changements profonds de l'environnement tout en maintenant son avantage concurrentiel.

De nos jours, la RSE englobe de multiples dimensions, telles que les conditions de travail, les droits de l'homme, la protection de l'environnement, le climat social, etc. Par conséquent, la RSE est devenue un sujet incontournable, soutenu à la fois par la société civile,

les gouvernements, les grandes organisations internationales et les entreprises elles-mêmes. Du point de vue de la gestion, la RSE représente la manière dont l'entreprise réagit aux préoccupations sociétales en développant des stratégies, des dispositifs de gestion, des pratiques de changement, ainsi que des méthodes de suivi, de contrôle, d'évaluation et de reddition de comptes, intégrant de nouvelles conceptions de la performance.

Avec la transition de l'Algérie vers une économie de marché, les entreprises algériennes sont confrontées à de nombreux défis économiques, sociaux et environnementaux. Par conséquent, elles reconnaissent que la mise en place d'une politique de RSE est l'un des moyens les plus sûrs pour rester compétitives et durables dans un environnement ouvert à la concurrence et exigeant.

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

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

Problématique de recherche :

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

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

« Quel est l'impact des pratiques de la RSE dans le développement de la performance de l'entreprise Electro-Industrie ? »

On peut aussi répondre aux questions secondaires :

- Comment ces pratiques de responsabilité sociale sont-elles liées à la performance globale de l'entreprise ?
- Quels sont les spécificités de l'adaptation de la démarche RSE dans l'entreprise ?

Hypothèse :

Les pratiques de la RSE peuvent avoir un impact positif et négatif sur la performance de l'entreprise EI en termes de leurs objectifs liés aux ventes et en termes de chiffre d'affaires.

Objectifs de recherche :

Sur le volet théorique, on essaye d'examiner l'impact des pratiques de la responsabilité sociale sur la performance de l'entreprise.

Sur le volet empirique, nous devons expliquer et analyser l'apport de la RSE dans l'entreprise Electro-Industries et son impact sur sa performance.

Méthodologie de recherche :

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

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

Rédaction de mémoire :

En vue de répondre à notre problématique, notre travail se décompose de trois chapitres :

- Le premier chapitre traite la définition de quelques concepts clés, des fondements théoriques de la RSE et aussi la RSE à travers de l'ISO 26000, et son rôle dans les entreprises ;
- Le deuxième chapitre porte sur ; en premier la définition de concept performance de l'entreprise et en deuxième lieu sur la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise ;
- Le dernier chapitre illustre les pratiques de la RSE sur la performance de l'EI, en faisant une analyse et une synthèse des résultats de notre enquête de terrain après le traitement des documents et les données fournis par l'entreprise EI.



**Chapitre 01 : évolution de la
RSE et sa contribution dans les
entreprises**

Introduction

Au cours de dernières décennies, la RSE a connu une évolution significative et est devenue un concept clé dans le monde des affaires. Initialement perçue comme une simple obligation légale ou éthique, la RSE a évolué pour devenir une approche stratégique qui offre de multiples avantages tant pour les entreprises que pour la société dans son ensemble. La RSE englobe l'ensemble des actions entreprises par une entreprise pour prendre en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques de ses activités elle consiste à adopter une approche responsable et durable, en cherchant à concilier les intérêts économiques de l'entreprise avec ceux des parties prenantes et de la société en général

Au fil de temps, la RSE a gagné en importance en raison de plusieurs facteurs. Tout d'abord, les attentes des parties prenantes ont évolué. Les consommateurs sont devenus de plus en plus sociaux de l'impact des entreprises sur l'environnement et la société, et ils préfèrent soutenir des entreprises qui intègrent des pratiques durables dans leurs opérations. De plus, les réglementations se sont renforcées, incitant les entreprises à adopter des politiques de RSE pour se conformer en normes légales.

En outre, la mondialisation croissante a également joué un rôle majeur dans l'évolution de la RSE. Les entreprises opèrent maintenant à l'échelle mondiale et sont souvent confrontées à des enjeux complexes et interconnectés, tels que les droits de l'homme, le commerce équitable et la gestion responsable des chaînes d'approvisionnement. La RSE offre un cadre permettant aux entreprises de relever ses défis de manière proactive et de gérer les risques internationaux.

La contribution de la RSE dans les entreprises est multiple. Tout d'abord, elle favorise la durabilité à long terme en intégrant des pratiques commerciales responsables. Cela comprend la réduction de l'empreinte environnementale, l'adoption de modes de production durable et l'engagement envers l'éthique des affaires. En investissant dans la RSE, les entreprises peuvent améliorer leurs efficacités opérationnelles, réduire leurs coûts et renforcer leur réputation.

De plus, la RSE peut également contribuer à la création de valeur partagée. En s'engageant dans des initiatives sociales, telles que des programmes d'éducation de santé ou d'insertion professionnelle, les entreprises peuvent contribuer au développement des Communautés locales et renforcer les liens avec leurs parties prenantes. Cela peut conduire à une meilleure acceptation sociale et à des relations plus solides avec les clients, les employés, les actionnaires.

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

Section 1 : Emergence et l'évolution de la RSE

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

1.1.L'émergence de la RSE

Dans son expression et dans son sens actuel, la RSE est essentiellement liée au contexte nord-américain de l'après Deuxième Guerre mondiale (Charles et Hill, 2004). C'est l'ouvrage de Bowen en 1953 qui marque l'avènement du concept et le début de la recherche autour de lui (Carroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2005 ; Locket et coll., 2006 ; Windsor, 2006). L'ouvrage intitulé « The social responsibilities of the businessman » posa les fondements de la RSE. Pour Acquier et Gond (2005), cet ouvrage qui sera critiqué par la suite par son propre auteur (Bowen, 1978) pour son caractère idéaliste et normatif, fait prévaloir deux principes. Le premier renvoie au fait que les hommes d'affaires ne doivent prendre que des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société. La deuxième stipule que la prise en compte de préoccupations sociales par la firme doit se faire d'une manière volontaire.

Si Bowen est reconnu dans la littérature comme étant le père de la RSE, Carroll (1999) signale que les idées qu'il a exprimées dans son ouvrage ne sont pas nées ex nihilo et qu'on en trouve la trace dans certains essais de la littérature managériale, notamment dans les années 1930' et 1940'. Acquier et Gond (2005), pour leur part, signalent que l'auteur avait formalisé dans son livre des idées qui étaient « à la mode » à cette époque dans le contexte nord-américain. Ils trouvent dans l'ouvrage de Bowen les traces de l'éthique protestante telle que décrite par Weber, celle-ci faisant partie intégrante de la culture américaine. La RSE est devenue un thème de recherche à l'origine de l'émergence d'un nouvel espace académique, à savoir le courant « Business and Society » s'intéressant aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal (Acquier et Gond, 2005). De nombreux chercheurs s'identifieront à ce courant (Mc Guire, 1960, Steiner, 1971 ; Carroll, 1979 ; 1991 ; 1999 ; Auperle et al, 1985 ; Wood, 1991).

Après avoir occupé les chercheurs américains (Davis, 1973 ; Carroll, 1979 ; Auperle et col., 1985) et suscité quelques controverses émanant d'académiciens libéraux (Levitt, 1958 ;Friedman, 1970), la recherche sur la RSE diminuera d'intensité à partir du milieu des années 1980' et muera vers d'autres concepts comme la citoyenneté de l'entreprise ou l'approche par les parties prenantes (Carroll, 1999). La RSE restée jusqu'alors un phénomène quasi exclusivement nord-américain et perçue dans ce contexte comme une entrave à la logique libérale (Godfrey et Hatch, 2007 ; Mc Williams et col., 2006 ; Windsor, 2006), allait alors plier devant le nouvel ordre économique mondial établi consacrant le libéralisme économique.

Par la suite, la RSE connaîtra un regain d'intérêt en redevenant un phénomène de plus en plus présent sur la scène politique et économique en ce début de siècle mais, cette fois-ci, bien au-delà du seul continent nord-américain (Doh et Guay, 2006). En Europe, on a commencé à s'intéresser à la RSE dès le milieu des années 1990' suite aux actions des organismes de la société civile à l'encontre des entreprises ayant causé un tort environnemental (Shell, Total ...), social (Danone, Renault...) ou sociétaire (Parmalat, Vivendi...). D'un autre côté, le regain d'intérêt pour la question s'est accentué à partir du début des années 2000' aux États-Unis avec les faillites touchant de grands groupes américains (Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Xerox...). Il y a donc deux éléments qui expliquent le regain d'intérêt pour la RSE : la montée de la société civile, d'un côté, et les scandales financiers des grandes entreprises, de l'autre (Doh et Guay, 2006). Pour Allouche et coll. (2004), l'analyse de l'historique de la RSE révèle une « contingence culturelle » du concept. Ce constat est partagé par Veschoor (2003) pour qui la définition de ce qui constitue la RSE varie d'une région à une autre et d'un contexte à un autre. Sur ce plan, la plupart des chercheurs font prévaloir une dualité entre l'approche américaine et celle européenne de la RSE (Acquier et coll., 2005 ; Doh et Guay, 2006 ; Capron, Quairel- Lanoizelée, 2007).

1.2. Définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises

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

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

Selon PERITTI J M, la RSE est définie comme : « *une obligation morale pour l'entreprise de prendre en compte les conséquences de ses activités sur les membres de la société civile* ». ¹

Pour IGALENS J et autre la RSE est une intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises, à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs, partenaires, collectivités humaines) et cela afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement. ²

La commission européenne, définit la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». ³

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

1.3. L'évolution de la RSE à travers le temps :

Depuis l'antiquité, les activités économiques se sont toujours exercées dans le cadre d'exploitation des ressources naturelles et humaines et la contribution à la satisfaction des

¹ PERITTI J.M, « *Dictionnaire des ressources humaines* », édition Vuibert, 2001, P 191.

² IGALENS J et autre, « *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel* », édition d'organisation, Paris, 2002, P 15.

³ Commission européenne, « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », le livre vert, P 08.

de la RSE et sa contribution dans les entreprises

besoins de populations. Car les activités économiques provoquent le risque de faire disparaître les ressources exploitées et dont elles ont besoin pour assurer leur viabilité et leur pérennité.

Autrement dit une tension s'exerce entre la nécessité de produire et de supporter des risques occasionnés par la production des biens. « La régulation de ces apports a été plus au moins bien assumée : depuis le code Hammourabi qui recommandait de protéger les esclaves jusqu'à la gestion des forêts ».

Durant la révolution industrielle, il existait un mode de paternalisme de la gestion de la main d'œuvre qui confiait au patronat la responsabilité de la prise en charge « de la naissance à la mort » des salariés et de leur famille. Répondant à plusieurs exigences économiques et sociales face des sollicitations éthiques, le paternalisme a constitué jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle une forme implicite de responsabilité sociale de l'entreprise.

L'idée de la RSE est relativement ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises vieilles dans de nombreux pays européens tels que la France et aux états unis. Le développement de la RSE comme concept académique est plus récent, et on attribue en général « Howard R. Bowen » le titre de « père fondateur » de la RSE, son ouvrage de 1953, intitulé « social responsibilities of the businessman » qui constitue l'un des premiers efforts systématiques d'analyse des discours et des comportements liés à la responsabilité sociale. Cet ouvrage témoigne de l'ancrage religieux de la RSE et marque l'entrée de cette notion dans le champ académique. Depuis cette période, la RSE suscite des controverses relatives aux dangers politiques liés à un engagement de l'entreprise au-delà de ses prérogatives économiques et s'impose comme concept « par essence contesté »

De nos jours, la prise de conscience par tous les acteurs de la société que ceux-ci soient privés ou publics, des enjeux environnementaux et sociaux est une tendance récente, et se développe à une allure très rapide, surtout avec l'apparition des firmes multinationales, et le phénomène de la mondialisation pour la recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les autres étapes de l'évolution de la RSE dans le temps.

1.3.1. Phase des années 1950/1960

Durant cette période les recherches se sont focalisées sur la détermination des responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société, c'est dans cette phase que la RSE est apparue.

1.3.2. Phase des années 1970

Durant cette période les recherches se sont focalisées pour trouver une manière pertinente pour détecter les problèmes liés à la RSE et des biens gérer. Dans le but de travailler sur un concept de sensibilisation sociétale de l'entreprise.

1.3.3. Phase des années 1980/1990

Au courant de cette période les travaux se sont focalisés sur la définition de la performance sociétale de l'entreprise, de ses principes ainsi que la façon concrète de l'application de ses principes de la RSE.

1.3.4. Phase des années 2000

Cette période s'est focalisée sur « la recherche des facteurs extra-financiers qui permettent à l'entreprise à contribuer au développement durable sans risquer de performance compétitivité économiques ».

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

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

Notons que si les organisations internationales (ONU, OCDE, OIT) sont à l'origine de textes fondateurs pouvant servir de référentiels aux entreprises souhaitant mettre en place une stratégie de RSE, elles ne disposent pas d'un pouvoir de contrainte, laissant pour l'essentiel au

bon vouloir des entreprises le soin de décider de l'application de ceux-ci (soft law ou autorégulation).

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

La RSE est apparue comme un levier de création de valeur pour les parties prenantes.

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

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

Comme l'ont dit MCWILLIAMS A et SIEGLE D, l'introduction de la RSE dans la stratégie de l'entreprise répond à une demande croissante de la part des consommateurs ainsi que des autres parties prenantes.⁴ Les entreprises orientées en RSE ont donc pour les consommateurs une réputation de qualité et de fiabilité. Les avant-gardistes en RSE y ont vu directement la possibilité de se différencier de leurs concurrents (en créant une nouvelle demande.⁹ Cependant, il est évident que, comme toute différenciation, cela nécessite des coûts non négligeables. Par exemple MCWILLIAMS A et SIEGLE D, lorsqu'il s'agit de repenser le packaging d'un produit pour le rendre recyclable. Les frais, non négligeables, engendrés par le département de recherche & développement peuvent donc être liés aux contraintes de la RSE ainsi qu'aux innovations propres de l'entreprise en ce qui concerne les produits en tant que tels. Dans un autre registre, il est apparu que les entreprises qui satisfont les demandes des

⁴ MCWILLIAMS A ET autre: « *Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective* », 2001, P 136.

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

consommateurs au moyen de la RSE, connaissent aussi un accroissement de la loyauté, de la productivité.

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

Encore, certaines ne considèrent la RSE que comme moyen de rester en compétition avec les concurrents. Ces entreprises n'ont donc que récemment créé un département RSE qui est dirigé en majorité par les membres de la direction. Enfin, Gond et al ont observé un dernier groupe d'entreprises, qui viennent tout juste de commencer à penser à la RSE et à une manière de l'intégrer dans l'entreprise. Cependant, il faut savoir que pour ce genre d'organisations, cela ne veut pas dire qu'ils ne faisaient pas de RSE jusque-là, mais plutôt qu'il la pratiquait de manière plutôt implicite. GOND et al (2011), insistent alors sur le fait que ces entreprises sont encore loin de pratiquer le leadership responsable comme MAAK T et PLESS N.M l'ont défini en 2006. (GOND et al, 2011).⁵

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

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

⁵ GOND J.P et autre « *La responsabilité social de l'entreprise* », éditeur PUF, 2010, P 97.

rôle de leader ou de personnage représentatif dans l'entreprise peut être un exemple que les employés suivent ;

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

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

SCHULER S.R et JACKSON S.E les ont d'ailleurs définis comme « *les personnes qui contribuent actuellement ou potentiellement à faire le travail dans l'organisation ou qui l'ont fait dans le passé* ». ⁶

Il faut donc arriver à ce que la force de travail adopte un comportement positif et participe activement à la création d'un environnement de travail où la RSE est présente dans

toutes les étapes du travail d'un individu. Les ressources humaines ont donc un rôle important en ce qui concerne la stratégie RSE de leur entreprise. Le manager qui voudra s'orienter vers des pratiques de RSE devra agir comme un agent de changement et un champion des employés, selon les rôles développés par ULRICHE D, en 1996.

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

Section 02 : la RSE dans le contexte mondial et la normalisation

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

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

⁶ SCHULER S.R, et JACKSON S.E, « *Humain resource management : international perspectives* », édition international student, 2006, P 198.

2.1. La RSE dans le contexte mondial

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

2.1.1. La RSE dans les USA :

La RSE a gagné en importance aux Etats Unis au cours des dernières décennies, reflétant une évolution significative dans la manière dont les entreprises abordent leurs responsabilités envers la société et l'environnement. De plus en plus d'entreprises américaines reconnaissent que leurs actions ont un impact direct sur la société et cherche à intégré des pratiques durables, éthiques et socialement responsables dans leurs opérations. Cela se traduit par une variété d'initiatives, telles que la réduction des émissions de carbone, l'adoption de sources d'énergie renouvelable, la promotion de la diversité et de l'inclusion aux seines de leurs effectifs, la mise en œuvre de politiques de rémunération équitables, et l'engagement dans des programmes philanthropiques et de bénévolat. Les entreprises américaines sont également de plus en plus attentives à leurs chaines d'approvisionnement, en veillant sur que leurs fournisseurs respectent des normes éthiques et environnementales élevées. Les investisseurs et les consommateurs jouent un rôle clé dans ce changement, en privilégiant les entreprises qui démontrent un engagement envers la RSE. Cependant, des défis persistent, notamment les pressions concurrentielles, les attentes parfois divergentes des parties prenantes et la nécessité d'assurer un équilibre entre la rentabilité financière et les objectifs sociaux et environnementaux. Malgré ces défis, la RSE continue de s'enraciner dans le tissu économique et culturel américain, transformant la manière dont les entreprises conçoivent et exercent leurs activités.

2.1.2. La RSE dans l'Europe :

En Europe, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) occupe une place centrale dans le paysage économique et règlementaire. Les entreprises européennes ont embrassé la RSE en tant qu'approche intégrée pour gérer Leurs impacts sociaux, environnementaux et économiques. Guidées par des cadres réglementaires et des normes élevées, de nombreuses

entreprises européennes ont adopté des politiques environnementales rigoureuses, investi dans des sources d'énergie renouvelable et réduit leurs émissions de carbone. La promotion de la diversité et de l'inclusion est également une priorité, avec des efforts visant à éliminer les écarts de rémunération entre les sexes et à encourager la représentation équitable des groupes sous-représentés. Les entreprises européennes intègrent souvent des pratiques éthiques et durables dans leur chaîne d'approvisionnement mondiale, en veillant à ce que leurs fournisseurs respectent des normes similaires. Les investisseurs et les consommateurs européens sont de plus en plus sensibles à la RSE, préfèrent soutenir des entreprises qui s'engagent de manière proactive dans des initiatives positives pour la société et l'environnement. L'union européenne a également joué un rôle majeur en encourageant la RSE à travers des directives et des initiatives visant à renforcer la transparence et la responsabilité des entreprises. Dans l'ensemble, la RSE en Europe se caractérise par un engagement solide envers la durabilité, l'éthique et le bien-être collectif, et continu d'évoluer grâce à une collaboration étroite entre les entreprises et le gouvernement et la société civile.

2.1.3. La RSE dans les entreprises algériennes

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

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

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

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

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

2.1.3.1. La charte RSE

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

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

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

- La vulgarisation du contexte, sensibilisation des chefs d'entreprises sur l'impact de la RSE et son retour sur investissement et le lien entre la performance financière et la performance sociale, qui est en fait, démontré par plusieurs études et par la pratique ;
- L'organisation travaillera sur la diffusion de bonnes pratiques, créera un espace d'échange et de mise en réseau entre les entreprises engagées à travers notamment le club des entreprises labélisées ;
- Donner l'exemple et provoquer l'émulation des chefs d'entreprise ;
- Et aider les entreprises à substituer à leurs actions sociétales avec les OMG (Object Management group) ; Avec des modèles de partenariats entreprise association, ex :
dans le domaine de l'éducation et de l'emploi de jeunes (ANSEJ, CNAC, ANGEM et ANDI), pour construire une relation durable, notamment vis-à-vis de l'aspect engagement sociétale et encourager les entreprises à inscrire leurs partenariats avec les associations dans la durée et de Co construire des solutions et des projets ambitieux et à fort impact pour les populations cibles et puis coordonner les actions avec les différentes autres organisations thématiques de climat et économie verte comme la formation professionnelle, etc.

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

de la RSE et sa contribution dans les entreprises

- Définition de la RSE explicite :

- Fait référence aux politiques volontaires de l'entreprise en faveur des intérêts de la société. La RSE explicite concerne l'ensemble des programmes et des stratégies des portant sur des questions faisant partie de leurs responsabilités sociales et /ou de ses parties prenantes. Ce modèle est un modèle européen.

- **Définition de la RSE implicite :** comprend l'ensemble des institutions formelles et informelles d'un pays, assignant aux entreprises la prise en considération des intérêts de la société. La RSE implicite se compose des normes et règles qui doivent parvenir à résoudre les problèmes des parties prenantes. Ce modèle est relié au modèle américain de la RSE, les firmes ont initiative des politiques de responsabilité sociétale qu'elles estiment utiles à la société.

2.2. La norme ISO 26000 :

2.2.1 La définition de L'ISO :

L'Organisation Internationale pour la Normalisation est une organisation non gouvernementale éditrice de normes internationales (plus de 19.500). Constituée en réseau d'instituts nationaux de normalisation de 159 pays, selon le principe d'un membre par pays, son Secrétariat central est situé à Genève en Suisse et assure la coordination d'ensemble.

2.2.2 Une norme :

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

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

de la RSE et sa contribution dans les entreprises

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

Elle constitue ainsi une première étape visant à inciter tous types d'organismes du secteur public ou du secteur privé à mettre en œuvre ISO 26000 pour profiter des avantages d'une action responsable au niveau sociétal.⁷

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

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

2.2.4 L'objectifs de l'ISO 26000 et ses avantages

2.2.4.1. L'objectif :

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

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

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

⁷ Organisation internationale de normalisation, « ISO 26000 responsabilité sociétale ; découvrir ISO 26000 », 2010, p1, www.iso.org/sr, consultée 20/08/2023.

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

2.2.4.2. Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000 :

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

Ses avantages concurrentiels ;

Sa réputation

Sa capacité à attirer et à retenir ses salariés, ses clients ou ses utilisateurs

;

Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité ;

La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière ;

Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs ;

Et les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.

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

2.3.1. les principes de la responsabilité sociétale de la norme

Durable au sein de l'organisation et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

Les principes de responsabilité sociétale de la norme ISO 26000 sont :

- Responsabilité de rendre compte ; ○ Transparence ;
- Comportement éthique ; ○ Reconnaissance des intérêts des parties prenantes ;
- Respect du principe de légalité ; ○ Prise en

de la RSE et sa contribution dans les entreprises

compte des normes internationales de comportement ; ○Et
Respect des droits de l'homme.

2.3.2. Les questions centrales des ISO 26000

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

Gouvernance de l'organisation : la gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs ;

Droits de l'homme : sont les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit : droits civils et politiques, droits économiques sociaux et culturels ; ***Relations, conditions de travail*** : englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance ;

Environnement : les impacts des décisions et des activités des organisations sur l'environnement peuvent être liés à l'utilisation de ressources, à l'emplacement de leurs activités, à la production de pollution et de déchets et aux impacts de leurs activités sur les habitats naturels ;

Loyauté des pratiques : la loyauté des pratiques concerne la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations. Elle englobe les relations entre les organisations et les organisations publiques ainsi qu'entre des organisations et leurs partenaires, fournisseurs, sous-traitants, clients, concurrents et les associations dont elles sont membres ;

Questions relatives aux consommateurs : les organisations ont des opportunités non négligeables de proposer des produits et des services, et de fournir des informations leur permettant de contribuer les informations, relatives à l'utilisation, à la mise au rebut des produits ;

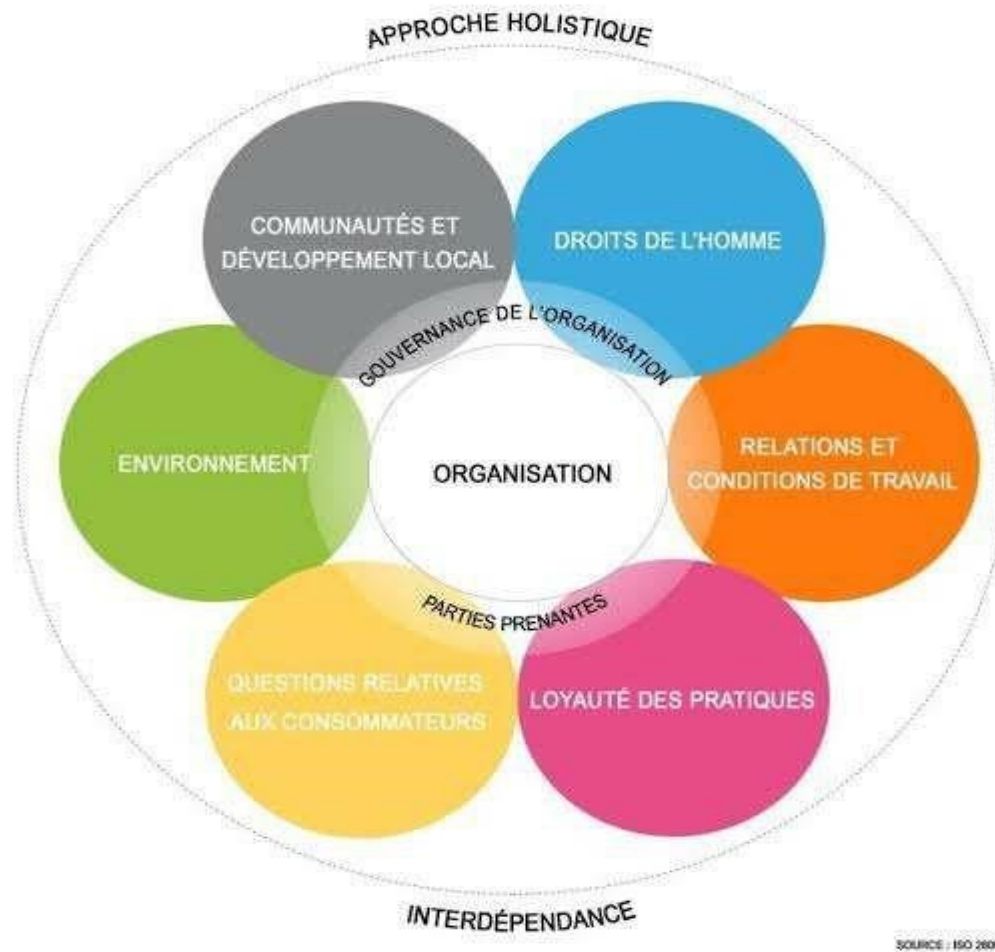
de la RSE et sa contribution dans les entreprises

Et communautés et développement locale : le terme communauté renvoie à la zone géographique ou une implantation résidentielle ou toute présence humaine, à proximité physique des sites ou des zones d'impact de l'organisation. Il peut également désigner un groupe de personnes partageant des caractéristiques particulières, par exemple une communauté « virtuelle » qui s'intéresse à un domaine d'action en particulier.

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

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

Schéma N° 01 : les sept questions centrales d'ISO 26000

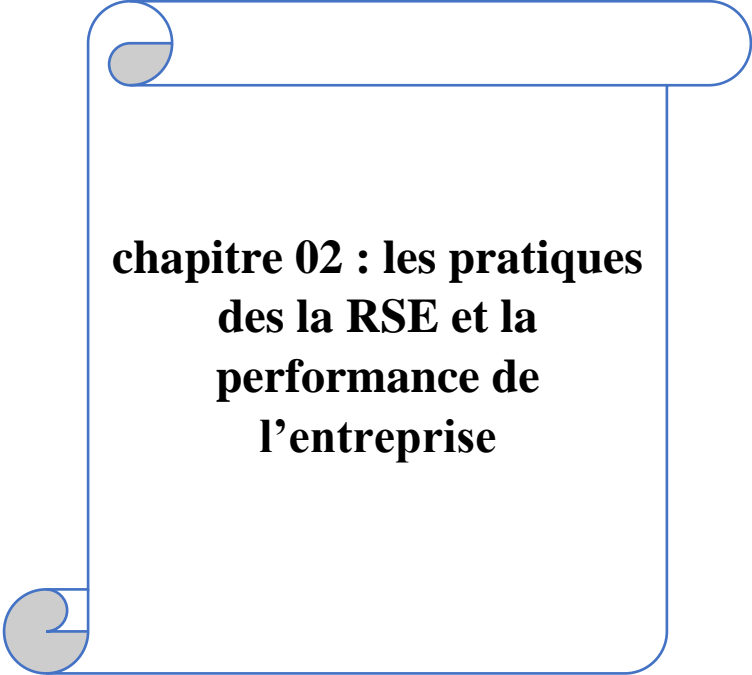


Source : NF EN ISO 26000, les lignes directrices relative à la responsabilité sociétale Afnor éditions, 2010, p 24.

Conclusion :

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

L'évolution de la RSE a été marquée par une prise de conscience croissante de l'impact des entreprises sur la société et l'environnement, ainsi que par une demande accrue de responsabilité et de transparence de la part des parties prenantes. Les entreprises ont répondu à ces attentes en intégrant des pratiques de RSE dans leurs activités et en cherchant à crier une valeur partagée. La RSE est maintenant considérée comme une composante essentielle de la stratégie de l'entreprise, offrant des avantages tant sur le plan économique que sur le plan social et environnemental.



**chapitre 02 : les pratiques
des la RSE et la
performance de
l'entreprise**

Introduction

Le concept de performance est polyvalent. Il peut revêtir diverses significations selon l'auteur ou l'évaluateur.

A l'origine, il était utilisé dans le domaine sportif et mécanique avant d'être appliqué aux organisations. La performance se définit comme la capacité à atteindre des objectifs prédéfinis, que ce soit en termes d'efficacité des processus, de qualité de service ou d'efficacité de la gestion.

La démarche de la performance vise à améliorer l'efficacité de l'organisation en dirigeant la gestion vers la réalisation des résultats avec des ressources préalablement déterminées.

Le deuxième chapitre se penche sur la relation entre RSE et la performance, il est structuré en deux sections, la première, traite des notions fondamentales de la performance, tandis que la seconde, explore la corrélation entre la RSE et la performance des entreprises.

Section 01 : Les notions de base de la performance

Dans l'acception française, la performance est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. L'origine du mot remonte au 19ème siècle et désignait le résultat obtenu par un cheval de course et le succès remporté par la course, puis le résultat de l'exploit sportif. Au 20ème siècle, il indiquait de manière chiffré les possibilités d'une machine et par extension un rendement exceptionnel. Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie comme « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus » [BOURGUIGNON, 2000]. Par extension, est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs.

1.1. Définitions de performance :

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

Selon VOYER (1999) : la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir d'une façon précise, la performance est multidimensionnelle ; pour bien la cerner on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (clients, utilisateurs internes) les dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles).

BERGERON (1999) définit la performance comme étant la réalisation d'une action et sa mise en œuvre, cet auteur a distingué deux axes de définitions : la performance comme résultat d'une action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation.

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

- **La performance succès.** La performance n'existe pas en soi : elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et les acteurs.
- **La performance résultat de l'action.** Contrairement au précédent, ce sens ne comporte pas de jugement de valeur.
-

- **La performance action.** Dans ce sens plus fréquent en anglais qu'en français, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît un moment dans la tempe.
Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

1.2. Les critères de la performance

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

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

1.2.1. L'efficience

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

Selon GRANSTED I, l'efficience est « *le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part* ». ⁸

Et selon LONING et autre « *comme la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaire pour le résultat obtenu* ». ⁹ Donc l'efficience c'est la capacité à atteindre les objectifs tout en minimisant les moyens ou les ressources nécessaires. Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

⁸ GRANSTED I : « *L'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980, P33.

⁹ LONINGH et autre « *Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles* », 4^{ème}, édition Dunod, Paris, 2013, P 06.

<p>Efficience = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre</p>

1.2.2. Efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle ». ¹⁰

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* ». ^{11,12}

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

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

<p>Efficacité = Résultat atteints/ Objectifs visés</p>

¹⁰ GRANSTED I, « *L'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980, P 33.

¹¹ BOISLANDELLE H.M, « *Gestion des ressources humaine dans la PME* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P 139.

¹² LONING H et autre, « *Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles* », 4^{ème}, édition Dunod, Paris, 2013.

1.2.3. Pertinence

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

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

1.2.4. Economie

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

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

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

1.3. Les objectifs de la performance

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

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;

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

1.4. Les différents types de la performance

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

1.4.1. La performance globale

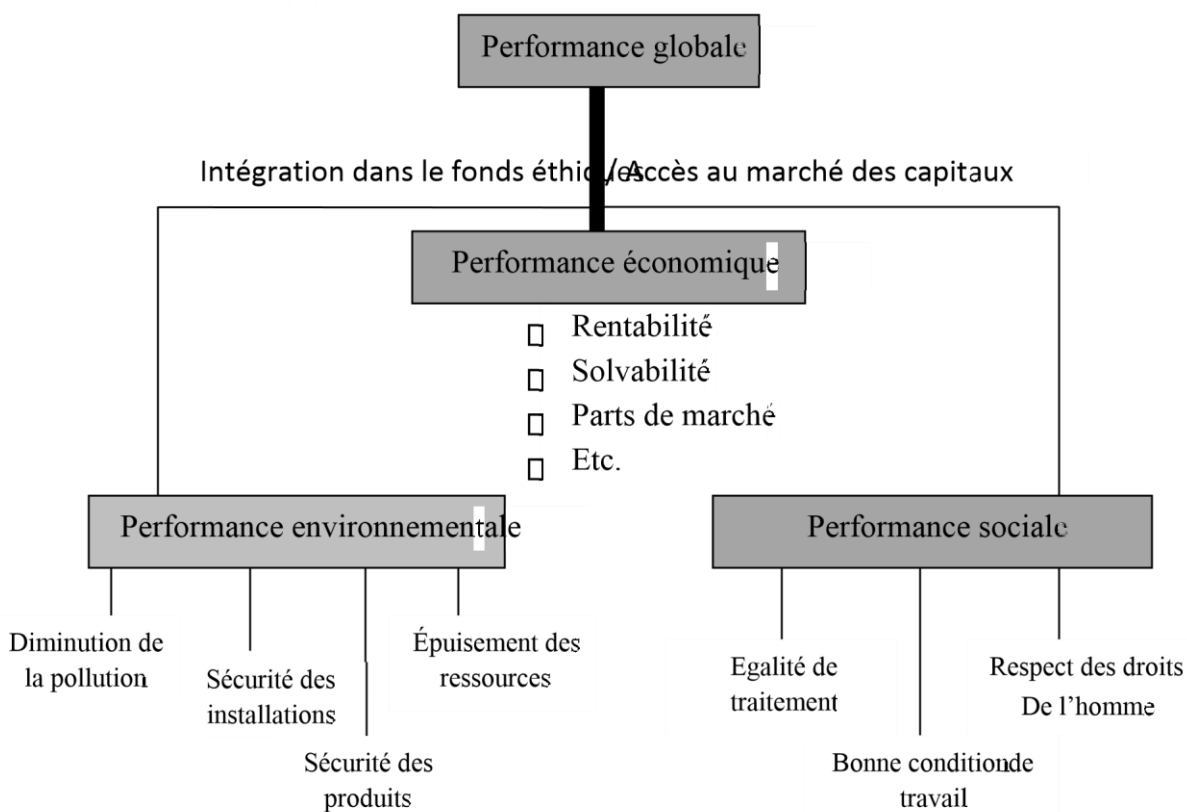
A un niveau stratégique, c'est donc la performance globale de l'entreprise qu'il s'agit de mesurer. Elle ne consiste évidemment pas dans la moyenne des performances de chaque service.

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

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

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

Schéma N° 02 : Les composantes de la performance globale.



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

1.4.1.1. La performance économique

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

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

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

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

On distingue parmi les indicateurs de la performance financière :

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

1.4.1.2. La performance sociale

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

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

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

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

1.4.1.3. La performance environnementale

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

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

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

1.4.2. La performance stratégique

Dans la structure organisationnelle moderne, la performance stratégique ou la performance à long terme constitue un objectif primordial. Pour ce faire, l'entreprise

doit fixer des objectifs stratégiques appropriés à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique. Tant que, ce type de performance est considéré comme équivalent à celle à long terme, elle est associée à :

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

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

1.4.3. La performance organisationnelle

Selon KALIKA M, la performance organisationnelle est définie comme étant « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique* ». ¹³ Dans ce cadre, cet auteur a expliqué l'efficacité organisationnelle en utilisant quatre facteurs :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les services ;

¹³ KALIKA M, « *Structure d'entreprise réalités, déterminants, performance* », édition Economica, 1988, P 197.

- La qualité de la circulation de l'information ;
- et La flexibilité de la structure.

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

La performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

1.4.4. La performance commerciale

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

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

1.5. Les dimensions de la performance

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

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

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

Tableau n° 01 : comparaison entre la performance interne et la performance externe

Performance externe	Performance interne
- Est tournée principalement vers les Actionnaires et les organismes financiers.	- Est tournée vers les managers.
- Porte sur le résultat présent ou futur.	- Porte sur le processus de construction de résultat à partir des ressources de L'organisation.
- Nécessité de produire et de communiquer les informations financières.	- Nécessité de fournir des informations nécessaires à la prise de décision.
- Génère l'analyse financière des grands équilibres.	- Aboutit à la définition des variables d'action.
- Donne lieu à un débat entre les parties prenantes.	- Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers les mêmes buts.

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

1.6. La mesure de la performance

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

1.6.1. La mesure objective de la performance

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

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

1.6.2. La mesure subjective de la performance

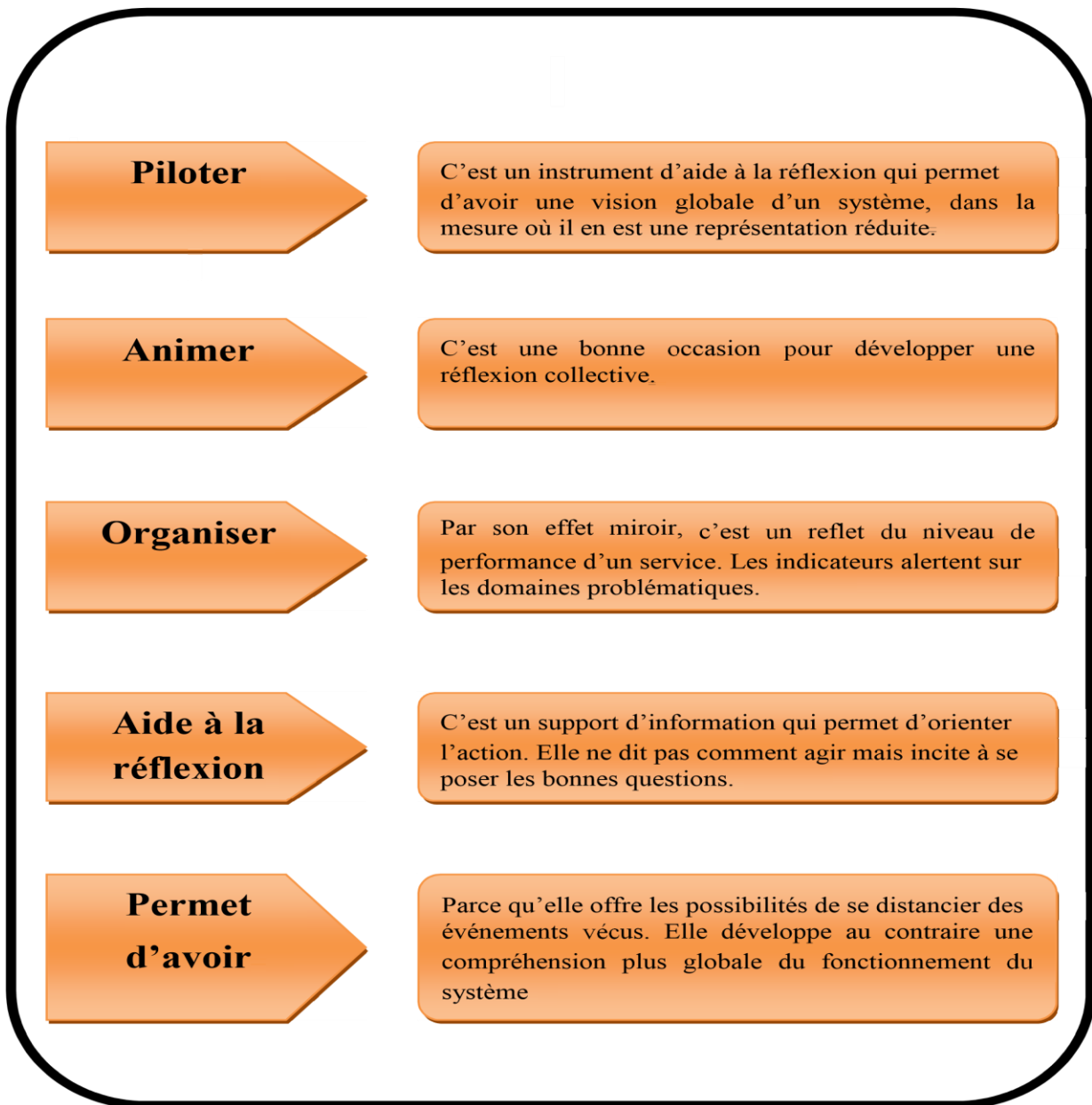
Cette mesure porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif, ce qui est en jeu n'est plus le résultat, mais le comportement du commercial au niveau de l'établissement financier. Le comportement des commerciaux sont analysés selon plusieurs critères à savoir :

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

1.6.3. Les objectifs de la mesure de la performance

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

Schéma N° 03 : Les objectifs de mesure de la performance



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

Section 02 : La relation entre RSE et les différents types de performances de l'entreprise.

Cette section porte sur la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise. Puis on parlera sur la synergie qui existe entre les différents types de la performance.

2. 1. La responsabilité sociale et la performance des entreprises :

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

2.1.1. La RSE et la performance globale :

La RSE peut être définie comme sa contribution aux objectifs du développement durable et la « performance globale » est dans le discours et la littérature managériale, un terme de plus en plus employé pour représenter cette contribution. L'évaluation de la performance globale sort de la vision classique de l'entreprise (vision Shareholder), responsables de ses performances financières envers les seuls actionnaires, pour adopter une vision de l'entreprise encadrée dans la société et ayant à rendre comptes de ses comportements en matière sociale et environnementale à une multitude de parties prenantes (vision Shareholder) (Capron, Quairel 2004).

Dans le domaine de la RSE, les dispositifs actuels d'évaluation de la performance globale sont relatifs aux attentes des parties prenantes et mesurés par des agents extérieurs à l'entreprise (notation extra-financières, classements et prix, enquêtes de réputation...). Ces dispositifs d'évaluation et de notation font l'objet de nombreuses publications (Quairel 2005) alors que les systèmes de mesure de performance mis en œuvre en interne par l'entreprise pour accompagner le déploiement d'une stratégie de développement durable annoncée.

Dans la littérature relative à la RSE, les principaux auteurs (Carroll, 1979 ; Wood, 1991) ne définissent pas spécifiquement la « corporate social performance (CSP) » ; la

performance y est identifiée à l'exercice de la responsabilité (CSR) sans que la question de son évaluation ne soit effectivement abordée. Néanmoins, ces auteurs proposent une liste des parties prenantes et de processus qui peuvent être considérés comme les différents domaines juxtaposent d'une performance globale.

Le terme global est entendu selon deux approches non exclusives : soit relativement aux champs de responsabilité couverts, soit au périmètre retenu pour l'exercice de cette responsabilité. La performance globale est entendue comme couvrant les impacts des activités de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes, externes et globalement au niveau sociétal.

2.1.2. L'impact de la RSE sur la performance financière :

La performance financière s'explique par la capacité d'une entreprise à créer de la valeur ajoutée avec les fonds qui lui sont apportés à travers les actionnaires, les banques et partenaires financiers. Cette performance financière est mesurée par plusieurs méthodes en utilisant des ratios et des indices qui peuvent définir les taux d'atteinte de cette dernière. La rentabilité et la profitabilité sont les premiers facteurs expliquent l'atteinte des objectifs financiers, travers la réalisation du chiffre d'affaires souhaite tout en maîtrisant les couts et les charges supportées par la société.

Selon BOURGUINION A. (1995) : « la performance est expliquée par l'atteinte et la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces derniers. Cette atteinte peut être réalisée au sens strict ou au sens large du processus qui mène au résultat ».

Selon ERNST et YOUNG la performance est déterminée par « l'aboutissement continue des atteintes définies autour du plan stratégique de l'entreprise. Et pour se faire, l'entreprise doit garantir le contexte et l'environnement pour que les personnes qui composent l'organisation puissent et veillent réaliser et atteindre ces objectifs et donc créer de la performance dans l'entreprise s'explique par, tout ce qui et seulement ce qui, contribue et participe à améliorer le couple et la relation entre valeur-cout ».

Dans une vision plus large, les entreprises doivent combiner les critères financiers ; qui s'expliquent par la relation de l'entreprise envers les clients, les actionnaires, les banques, les

sociétés de financement à travers les résultats et les indicateurs financiers, sociétaux ; qui prennent en charge la mise en capacité des acteurs internes de la société-collaborateurs, managers, directeurs, etc.... à prendre des décisions et donc être acteurs et auteurs en même temps en les impliquant à la prise de décisions et à l'atteinte des objectifs.

La performance financière mesure les résultats de la société ce qui lui permet la fixation des objectifs en fonction des résultats réalisés à travers les années et donc un meilleur pilotage en prenant en compte les risques présents sur le marché et par rapport aux concurrents persistants, une bonne performance financière permet la réduction des coûts et des charges travers l'élimination des charges hyper-flux et en maximisant les revenus. Le lien entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière est indispensable, pour atteindre la performance financière qui est représentée par les résultats financiers de l'entreprise.

Il ne faut pas négliger le côté social représenté par la RSE, qui permet à la société d'atteindre ses objectifs, mais en gardant dans l'esprit les capacités de ses parties prenantes représentées par les actionnaires, les banques, les fournisseurs, les clients, les collaborateurs, etc.... l'ensemble des parties prenantes ont des objectifs individuels à atteindre, ses objectifs conduisent vers des objectifs collectifs dans l'intérêt de la société.

J. ALLOUCHE et P. LAROCHE (2005) ; R. MAKNI et AL., (2009) expliquent l'impact de la RSE sur la performance financière en faisant appel à la théorie des parties prenantes, cette dernière propose un lien positif reliant les deux concepts ; social et financier, puisqu'elle est dans l'obligation d'améliorer la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise et en conséquence, la réputation de cette dernière lui permettant l'atteinte d'une performance financière meilleure.

D'autres auteurs expriment un lien négatif, car un engagement socialement responsable de l'entreprise la poussant à engager des coûts colossaux dans ce sens et la conduisant à mal utiliser ses capitaux, provoquera automatiquement des désavantages concurrentiels.

Pour conclure, les visions des auteurs divergent par rapport à l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur sa performance financière, selon les théories explorées et mises en pratiques par chacun.

2.1.3. La performance sociétale des entreprises (PSE) :

La PSE occupe une place prépondérante dans les débats économiques et managériaux contemporains. Les travaux de chercheurs ont mis en évidence l'impact significatif de cette dimension sur la réussite globale d'une entreprise.

Des études telles que celles menées par Carroll et Buchholtz (2003) ont souligné l'importance croissante de la responsabilité sociale des entreprises dans la création de valeur à long terme. Les entreprises qui intègrent des pratiques socialement responsables tendent à bénéficier d'une meilleure réputation, d'une plus grande confiance de la part des parties prenantes et d'une réduction des risques liés aux controverses sociales et environnementales. Les recherches menées par Freeman (1984) ont mis en avant le concept d'engagement 'des parties prenantes », suggérant que les entreprises performantes sont celles qui parviennent à équilibrer les intérêts et les attentes des diverses parties prenantes, tels que les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté locale. Cette approche favorise la création d'un environnement harmonieux et durable, propice à l'innovation, à la fidélisation des employés et à la pérennité des relations commerciales.

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

Les travaux des chercheurs convergent vers l'idée que la performance sociale des entreprises est un moteur clé de leur réussite à long terme, en contribuant à une meilleure gestion des risques, à une réputation positive et à l'alignement avec les besoins évolutifs de la société.

2.1.3.1. De la RSE à la PSE :

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

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

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

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

2.1.3.2. Définition de la PSE

La définition de la PSE peut varier selon les auteurs et les perspectives, certains auteurs décrivent la PSE comme la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices sociaux et environnementaux tangibles en plus de ses performances financières.

Selon d'autres, la PSE englobe les efforts et les résultats d'une entreprise pour promouvoir le bien-être des employés, favoriser la diversité et l'inclusion, maintenir de bonnes relations avec les parties prenantes, respecter les droits de l'homme, contribuer au développement socio-économique des communautés locales, et minimiser son impact environnemental.

La PSE est un concept qui vise à évaluer l'impact social d'une entreprise au-delà de ses résultats financiers, en prenant en compte des dimensions telles que l'environnement, les droits de l'homme, la responsabilité sociale et sociétale, et les relations avec les parties prenantes.

Voici quelques définitions qui permettent de cerner le sens de la performance sociale selon quelques auteurs :

(Elkington, 1997) : « la performance sociale des entreprises fait référence aux résultats et aux impacts sociaux positifs qu'une entreprise génère en alignant ses activités avec les intérêts et les besoins des parties prenantes, en adoptant des pratiques responsables et en contribuant au bien-être général de la société. ».

(SASB, 2018) : « la performance sociale de l'entreprise se mesure par la manière dont elles créent de la valeur économique tout en contribuant au développement durable, à l'équité sociale, au respect des droits de l'homme et à la protection de l'environnement. »

CLARKSON (1995) : « la PSE est la capacité à satisfaire ses parties prenantes et à les gérer de manière proactive. »

2.1.4. La performance environnementale et la responsabilité sociale :

La plupart des démarches de RSE, notamment en matière environnementale et sociale, visent à réduire des externalités négatives (par exemple lutter contre la pollution) ou générer des externalités positives et fournir des biens publics (par exemple améliorer les conditions de travail ou financer des hôpitaux). Trois arguments économiques incitant les entreprises à offrir ce type de biens publics ou corriger ces externalités sont présentés à savoir éviter une réglementation future contraignante, répondre aux pressions externes de la société civile, ou s'acquitter d'un devoir moral ou altruiste. Devant la loi et l'opinion la responsabilité des entreprises en matière environnementale va croissante. Face à ces impératifs d'image ou de respect de la réglementation, les audits environnementaux permettent d'analyser les impacts de sites industriels ou tertiaires. Obligatoires lors d'une acquisition ils peuvent également relever d'une démarche volontaire, sanctionnée par ISO 14 001, qui reconnaît aux yeux de tous, la mise en place d'un système de management environnemental.

L'exigence des marchés face à cette norme internationale devient de plus en plus pressante, mais elle induit cependant des coûts, tant au niveau de l'audit lui-même que des investissements réalisés avant et après. Qui plus est, la certification ISO 14 001 reste

cantonnée à la vérification du respect des réglementations au niveau des sites, en ne tenant pas compte des impacts environnementaux des produits et de leur cycle de vie. Dès lors, pour une étude complète des enjeux environnementaux d'une entreprise, mieux vaut se tourner vers une agence de notation extra financière, à même de conduire une analyse globale dans une perspective de moyen-long terme.

2.1.5. La performance stratégique et la RSE

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

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

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

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

L'entreprise qui veut devenir RS, doit intégrer les actions sociales qu'elle entreprend dans sa stratégie et faire preuve d'une différenciation par rapport aux autres.³⁸

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

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

Par ailleurs, l'évaluation de la RSE engendre une base de renseignements que l'entreprise peut utiliser pour élaborer une stratégie en la matière. Cette dernière

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

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

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

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

2.2.1. Définitions de concept de synergie :

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

Le concept de synergie est controversé quant :

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

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

- Existence de liens qui procurent un rapport ou un rendement supérieur - auteur-clé, (ANSOFF 1965) ;
- Existence de liens qui se traduisent par des partages de ressources, de fonctions, de Compétences, (RUMELT 1974) ;
- Existence de liens qui renforcent l'avantage concurrentiel par la création de valeur (pour l'actionnaire notamment), (PORTER 1986) ;
- Et l'existence d'une synergie « cognitive ». La nature des liens entre activités dépasse les dimensions de marchés, produits, technologie, pour concerner une dimension de management, de direction et conduite d'activités, (PRAHALAD et BETTIS 1986).

2.2.2. L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance

La performance est un concept à la fois complexe et sujet à des variations. Elle est complexe du fait de sa multidimensionalité, impliquant diverses variables d'action et de nombreux critères pour son évaluation.

En réalité, chaque école de pensée développe ses propres critères d'efficacité et axes d'analyse. En général, la recherche a identifié quatre grandes dimensions qui se chevauchent en fonction des entreprises et des praticiens : sociale, économique, politique et systémiques.

L'approche sociale met en avant la valeur des ressources humaines, cherchant à démontrer leur réelle contribution. L'approche économique se concentre sur l'efficacité économique mesurant la productivité et compare les indicateurs dans le temps pour guider les décisions.

L'approche politique met l'accent sur la légitimité de l'organisation vis-à-vis de ses parties prenantes, évoluant leurs intérêts différents parfois opposés. Parfois, ce qui est considéré performant par les dirigeants peut être perçu comme un recul social par les représentants du personnel. Enfin, l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement garantissant sa durabilité.

La performance est également contingente, offrant une multitude de stratégies possibles, plutôt que de déterminer les leviers d'action, il s'agit d'évaluer leur pertinence. Les

indicateurs variant, certains se concentrant sur la satisfaction clients, d'autres sur la compétitivité de l'entreprise, ou encore sur la diffusion des connaissances et l'impact de la marque sur les consommateurs. Au Etats Unis, une étude récente a identifié trois grands types de système de gestion de la performance pour les grandes entreprises de distribution, se basant sur les coûts, les revenus ou les risques, influençant ainsi la stratégie

Historiquement, on observe une évolution de concept de performance dans la littérature spécialisée, passant de la simple notion de performance afin de « mesure de la performance », où l'accent est mis sur mesure plus précise. La tendance actuelle est de privilégier une approche globale et multidimensionnelle, le système global de gestion de la performance (SMP), intégrant la stratégie pour apporter une cohérence et un sens à l'entreprise. L'adaptation de ERP (entreprise, ressources, planning) a amélioré l'utilisation de l'information à tous les niveaux.

Cette approche offre un accès plus aisé à l'information, permettant des analyses dans divers domaines (satisfaction clients, produits, gestions, mode de management, etc...), malgré la complexité des indicateurs pour les employés et les décalages entre les causes et les effets mesurables, l'évaluation reste souvent décalée par rapport aux actions incitant les dirigeants à adopter des systèmes d'évaluation anticipés. La question fondamentale est alors de déterminer la véritable création de valeur pour mieux comprendre cette approche multidimensionnelle.

2.2.3. Les relations entre les différents niveaux de performance

Lorsque nous abordons la notion de performance, elle se décline en six catégories distinctes : la performance technique, la performance relationnelle, la performance d'innovation, la performance expérientielle (liée à l'image et à la réputation), la performance civique et écologiques ainsi que la performance marchande.

Ces catégories de performance ne sont pas mutuellement exclusives, mais plutôt interconnectées avec des relations positives ou négatives entre elles. Par exemple, l'amélioration de la performance technique peut souvent se traduire par une amélioration de la performance marchande, cependant, il est important de noter que l'effet inverse est également

envisageable, ou une amélioration technique peut réduire la performance marchande notamment en termes de volume de ventes.

De même, une amélioration de la performance rationnelle, comme l'augmentation de la fidélisation des clients, peut avoir un impact positif sur la performance marchande. Une bonne performance relationnelle peut également stimuler la performance en matière d'innovation. Les relations avec les clients et une gestion efficace sont souvent des sources d'innovation, tant incrémentale que radicales. Cependant, la performance civique et écologique peut parfois entraîner en conflit avec la performance technique et financière. Par exemple, des conditions de travail satisfaisant ou la stabilité de l'emploi peuvent réduire la flexibilité et l'agilité, ce qui peut être un désavantage face à la fluctuation de l'activité. Cependant, une main d'œuvre stable peut aussi hautement motiver et être efficace, ce qui renforcerait la performance technique et financière.

La dimension expérientielle peut également contribuer à la performance en innovation, car les magasins d'exercice créent souvent de plateformes éducatives, améliorant ainsi les compétences des clients et les incitant à participer à l'innovation. Cependant, la performance expérientielle peut également avoir des effets négatifs à court terme sur la performance financière, car les besoins de changement des consommateurs posent des défis en termes d'investissement à long terme.

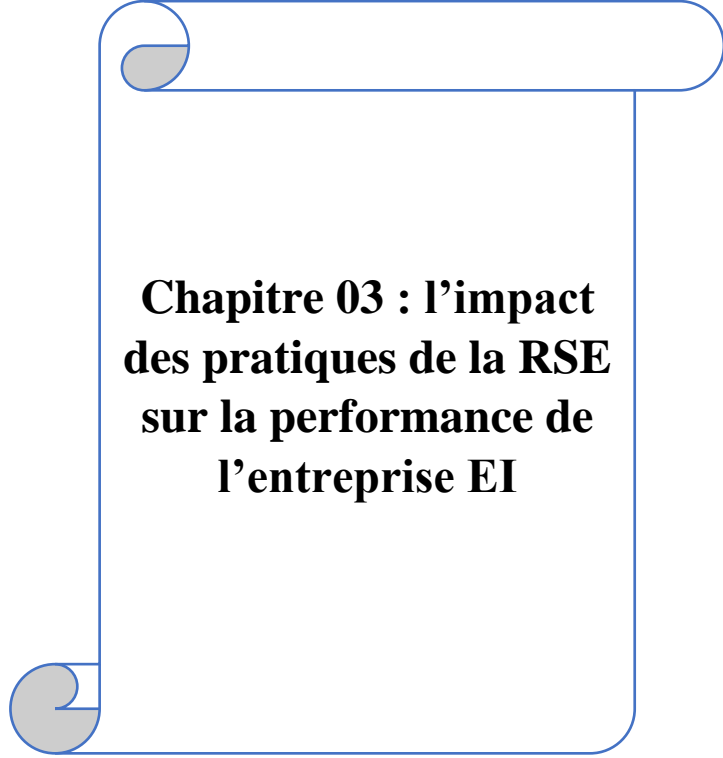
Dans certaines situations, les performances industrielles et techniques peuvent être positivement corrélées avec la performance écologique.

Conclusion :

Les praticiens de RSE et de la performance de l'entreprise jouent un rôle essentiel dans l'évolution du monde des affaires contemporaines. Au fil des années, la RSE est devenue un élément central dans la gestion des entreprises, avec un impact significatif sur leur performance. Cette tendance découle de la reconnaissance croissante que le succès d'une entreprise ne se limite pas à sa rentabilité financière, mais englobe également ses responsabilités envers la société et l'environnement.

Les praticiens de la RSE s'efforcent de trouver un équilibre entre les impératifs économiques et les préoccupations sociales et environnementales. Ils travaillent à intégrer des valeurs éthiques et durables dans les stratégies et les opérations des entreprises, créant ainsi de la valeur à long terme. La performance d'une entreprise ne se mesure plus seulement en termes de profits, mais également en fonction de ses impacts positifs sur la société et la planète.

Les praticiens de la RSE sont des acteurs clés dans l'adaptation des entreprises aux défis contemporains. Leur engagement en faveur de pratiques commerciales responsables contribue à la construction d'un avenir plus durable et éthique. La performance de l'entreprise n'est plus seulement un indicateur financier, mais un reflet de son impact global. Cela, souligne l'importance de continuer à encourager et à soutenir les efforts visant à intégrer la RSE dans le tissu même du monde des affaires, créant ainsi des entreprises plus performantes et socialement responsables.



**Chapitre 03 : l'impact
des pratiques de la RSE
sur la performance de
l'entreprise EI**

Introduction

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

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

Section 1. Présentation de l'entreprise d'accueil

Cette section porte essentiellement sur la présentation de l'organisme d'accueil dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique. Cette présentation nous a permis d'avoir des informations sur l'histoire de son activité, ses objectifs, sa clientèle.

1.1. Généralités sur l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

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

1.2. Historique de l'ELECTRO-INDUSTRIES

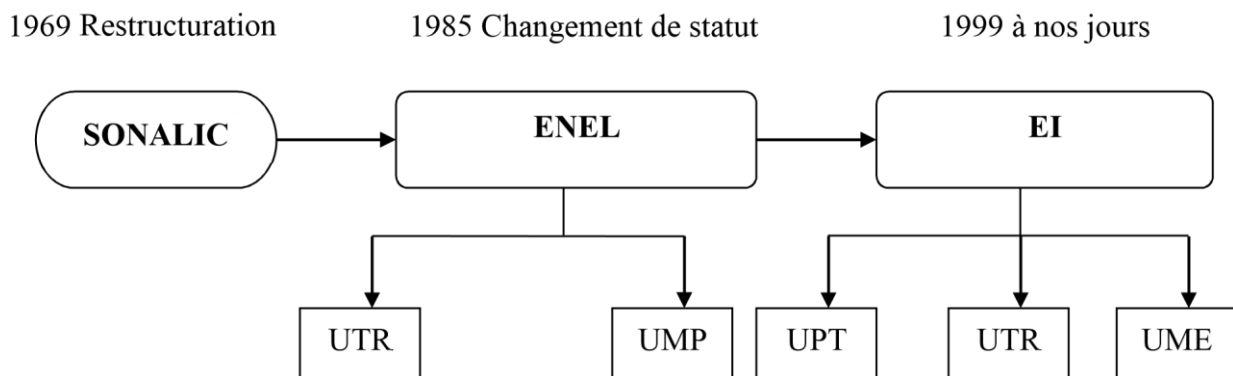
Electro-industries trouvent ses origines dans la restriction de l'entreprise électrotechnique de SONELEC (société nationale d'électronique), qui a été l'une des plus importantes entreprises du pays, qui possède plusieurs unités de production réparties à travers le territoire national. L'entreprise a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

Ainsi l'EI est l'une de ces entreprises qui a occupé une place dans le secteur industriel.

Elle fut créée en 1985, dans le cadre d'un contrat « *produit en main* » avec des partenaires allemands¹⁴, en l'occurrence SIEMENS pour le produit, FRITZ WERNER pour l'engineering du projet, TRAFU-UNION pour le produit transformateur, quant à la construction et l'infrastructure elles sont réalisées par des entreprises algériennes : ECOTEC, COSIDAR et BATIETALE.

L'entreprise ENEL a deux principales unités de production. La première unité « transformation », qui a commencé la production en 1985. La deuxième unité : « moteur/alternateur » et qui a commencé la production en 1986. Ces produits sont fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992. Puis en 1999, l'ENEL a connue une autre restructuration, à l'issue de cette dernière elle a change de statut pour devenir une entreprise autonome Electro-Industries, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs, moteurs électriques et groupes électrogènes (activités insignifiante).

Schéma N° 04 : Evolution d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : réalisé par nous à partir des documents interne de l'entreprise (année 2023)

1.3. Caractéristique générale d'EI

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

¹⁴ Site d'ELECTRO-INDUSTRIE : <http://www.electro-industrie.com>, consulté le 23/09/2023.

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

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

1.3.1. L'activité de l'EI

Electro-Industrie a comme activité principale « la conception, la fabrication et la commercialisation des produits électrotechniques », elle a comme activité principale la production des moteurs électriques et des transformateurs, et comme activité secondaire les prestations techniques. Elle est divisée en trois unités de production : unité de fabrication des moteurs électroniques, unité de fabrication des transformateurs et l'unité prestations techniques.

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

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

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

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

Les moteurs et alternateurs produits dans cette unité sont similaires à ceux du donneur de License des années 80 (SIEMENS), et sont conformes aux recommandations CEIDIN/VDE. Le niveau de qualité des moteurs et alternateurs a été prouvé par les clients nationaux et étrangers lors des opérations envers l'ex URSS, la France et le Maroc.

L'unité moteur, qui a pourtant absorbé 80% des investissements n'a jamais atteint les quantités pour lesquelles a été dimensionné, d'où sa rentabilité incertaine.

L'unité est dimensionnée pour une capacité de production de :

- 5000 transformateurs par an, 0.25kw/400kw ;

- 50 000 moteurs par an, 50kw/3150kw ;

- 2000 alternateurs par an, 15kw/1250kw.

Montage de 400 groupes électrogènes.

L'unité est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Actuellement l'unité emploie 852 agents dont 42 cadres,

- **Unité de prestation technique (UPT)**

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

1.4. Organisation et structure de l'entreprise Electro-Industrie

La structure de l'entreprise électro-industries est un élément primordial, elle conditionne son bon fonctionnement, son développement et sa réactivité à l'environnement économique pour poursuivre efficacement ses objectifs. Celle-ci se divise comme suit :

1.4.1. La direction générale

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

1.4.2. Les assistants

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

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

1.4.3. Direction des ressources humaines (DRH)

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

L'effectif de l'EI est de 845 agents (2021). Et se réparti comme suit :

- *Unité transformateurs* : occupe 294 employés vus de l'importante demande sur les transformateurs.
- *Unité moteurs* : avec un effectif de 228 employés.
- *Unité de prestations techniques* : occupe 98 employés.
- *La direction générale* : avec un effectif de 221.

1.4.4. Direction commerce et marketing

A partir de 2016, la direction marketing est attachée à la direction générale. Elle occupe un poste clé au sein de l'entreprise. Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (études de marché, le ciblage, le positionnement, le mix marketing, etc.). C'est essayer d'en chercher les opérations développer la vente des moteurs électroniques et transformateurs.

1.4.5. Direction achat et approvisionnement

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

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

1.4.6. La Direction juridique

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

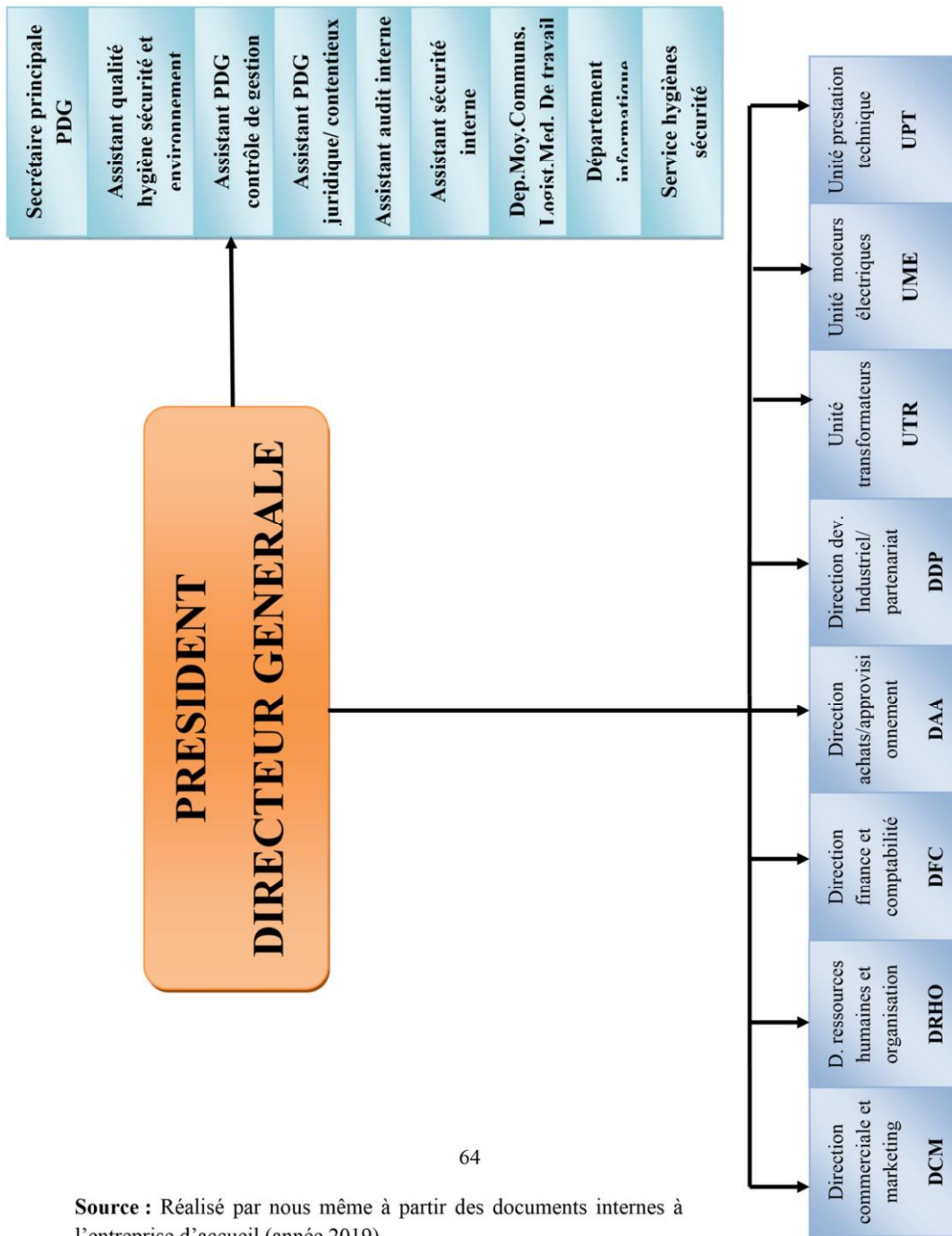
Son objectif est de veiller sur les textes législatifs et réglementaires, et de les coordonner face aux difficultés qui peuvent se répercuter sur l'entreprise.

1.4.7. La direction de développement

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

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

Schéma N° 5 : L'organigramme de l'entreprise EI



64

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

Source : réalisé par nous même a partir des documents de l'entreprise EI (Année 2023)

1.5. Le contexte stratégique de l'entreprise Electro-Industrie

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

1.5.1. Définition de l'environnement

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

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

1.5.2. Le micro environnement

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

1.5.2.1. Les clients de l'EI

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

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

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

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

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

1.5.2.2. Les distributeurs et les intermédiaires

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

Tableau N° 02 : principaux distributeurs et intermédiaires de l'EI

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

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise (année 2023).

1.5.2.3. Les fournisseurs de l'EI

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

Tableau N° 03 : les principaux fournisseurs de l'entreprise EI

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

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

1.5.2.4. Les concurrents

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

Tableau N° 04 : les principaux concurrents dans le produit transformateur

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

Source : conçu par nous, à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

1.5.2.5. Relation de l'entreprise avec les services de l'Etat

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

- Les banques : la BEA et la BDL qui contribuent au financement de ses projets ;
- Les assurances : CAAT, SAA pour une assurance tout risque humain et matériel ;
- Les transports : AIR-Algérie ;
- La douane : assure le dédouanement de marchandise et de la matière première dans le cadre de l'importation et l'exportation ;

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- Les services des impôts : pour assurer le règlement de ses différents impôts et taxes dus, à payer la recette des impôts tel que la TVA, TAP, IBS IRG-SALAIRE ; -Et les services sociaux : tels que la CNAS et la CASNOS.

1.5.3. Le macro environnement de l'EI

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

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

1.5.3.1.L'environnement technologique

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

1.5.3.2.L'environnement économique

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

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

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

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

1.5.3.3. L'environnement légal

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

1.5.3.4. L'environnement socioculturel

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

Section 2 : Les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance de l'EI

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

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

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

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

2.1.1.1. L'effectif de l'EI

Afin de réaliser notre étude sur le recrutement nous devons présenter d'abord l'effectif de l'EI de deux années 2021 et 2022.

L'EI en 2021 à un effectif total de 852 salariés, ces derniers sont répartis selon leurs catégories socioprofessionnelles et selon la nature d'emploi. Ces catégories sont :

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

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

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

Dans les tableaux et les diagrammes ci-dessous nous avons présenté l'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et la nature de l'emploi à la fin de l'année 2021 et les mouvements d'effectifs durant l'année 2022.

Tableau N°05 : Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et nature d'emploi (année 2021)

Unité	C.S. P	Effectif Inscrit	Dont				
			CDI	CDD	CTA	Inactif	Femme
UTR	Cadre	35	35	0	0	1	8
	Maitrise	191	191	0	0	3	3
	Exécutio n	77	65	1	11	1	2
	Total	303	291	1	11	5	13
UPT	Cadre	43	43	0	0	1	6
	Maitrise	36	36	0	0	0	1
	Exécutio n	19	19	0	0	0	0
	Total	98	98	0	0	1	7
DG	Cadre	98	97	1	0	5	40
	Maitrise	45	45	0	0	2	14
	Exécutio n	76	76	0	0	0	6
	Total	219	218	1	0	7	60
UME	Cadre	42	42	0	0	1	13
	Maitrise	131	131	0	0	2	3
	Exécutio n	59	55	3	1	0	6
	Total	232	228	3	1	3	22
TOTAL	Cadre	218	217	1	0	8	67
	Maitrise	403	403	0	0	7	21
	Exécutio n	231	215	4	12	1	14
	Total	852	835	5	12	16	102

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise (2023)

L'effectif inscrit au 31/12/2021 est de 852 agents contre 867 inscrits au 31/12/2020. Un effectif de 16 travailleurs est inactif pour diverses raisons de suspensions de la relation d travail, à savoir la disponibilité, maladie de longue durée, congé de maternité et congé sans solde, etc.

La structure de l'ensemble des effectifs, par catégorie socioprofessionnelles est la suivante :

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Cadre : 218 agents soit 26% de l'effectif global

Maitrise : 403 agents soit 47% de l'effectif global

Exécution : 231 agents soit 27% de l'effectif global

L'effectif permanent (CDI) au niveau de l'entreprise est en nombre de 835 agents soit 98%.

Par nature, les emplois temporaires représentent 0.6% de l'effectif total correspond à 5 emplois a durée déterminée (CDD), et 12 emplois dans le cadre du contrat de travail aidé (CTA)

Tableau N° 06 : Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et nature d'emploi (année 2022).

unité	C.S.P	Effectif inscrit	CDI	CDD	CTA	inactif	Femme
UTR	Cadre	35	35	0	0	1	8
	Maitrise	85	85	0	0	1	3
	Exécution	174	173	1	0	10	2
	Total	294	293	1	0	13	13
UPT	Cadre	44	43	1	0	1	6
	Maitrise	41	41	0	0	1	1
	Exécution	17	17	0	0	0	0
	Total	98	98	1	0	2	7
DG	Cadre	101	97	4	0	4	40
	Maitrise	41	41	0	0	1	13
	Exécution	79	79	0	0	1	7
	Total	221	217	4	0	6	60
UME	Cadre	43	43	0	0	1	12
	Maitrise	80	80	0	0	2	2
	Exécution	105	102	3	0	1	7
	Total	228	225	3	0	4	21
TOTAL	Cadre	223	218	5	0	8	66
	Maitrise	247	247	0	0	5	19
	Exécution	375	371	4	0	12	16
	Total	845	836	9	0	25	101

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise (2023) L'effectif inscrit au 31/12/2022 est 845 agents contre 852 inscrits au 31/12/2021.

Un effectif de 25 travailleurs est inactif pour diverses raisons de suspension de la relation de travail, à savoir la disponibilité, maladie de longue dure, congé de maternité et congé sans solde, Etc.

La structure de l'ensemble des effectifs, par catégories socioprofessionnelles est la suivante :

Cadre : 223 agents soit 27% de l'effectif global

Maitrise : 247 agents soit 29% de l'effectif global

Exécution : 375 agents soit 44% de l'effectif global

L'effectif permanent (CDI) au niveau de l'entreprise est en nombre de 836 agents soit 98%

Par nature, les emplois temporaires représentent 0,01% de l'effectif total correspondant à 9 emplois à durée déterminée (CDD). Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et nature d'emploi (année 2021).

A partir de ces deux tableaux, nous pouvons constater que Ya eu une baisse dans le recrutement dans l'année 2022 par rapport à l'année 2021, cette baisse est du a la pandémie COVID 19, la baisse de recrutement affecte l'effectif qui a un rôle essentiel et majeur sur la performance de l'EI

Le recrutement est considéré comme un enjeu stratégique important pour l'EI vu que le capital humain joue un rôle essentiel dans la performance de l'entreprise. Cette performance se présente ainsi :

Recrutement réussi apporte la stabilité au sein de l'EI, le maintien de l'effectif, l'amélioration du rendement, de la qualité au travail et la diminution de stress ;

C'est la meilleure adéquation possible entre une personne et un poste ;

La possibilité de dénicher des collaborateurs de talents et expérimentés ;

Et enfin le recrutement des jeunes salariés qui portent des nouvelles idées et des nouvelles techniques et aussi l'illimitation de chômage.

On trouve que l'EI recrute les hommes et les femmes différemment, les femmes s'intègrent et se recrutent beaucoup plus dans les catégories cadre et maîtrise tandis que l'homme dans la catégorie d'exécution.

Vu que l'entreprise EI est une entreprise industrielle on remarque que le nombre d'homme est supérieur à celui des femmes en raisons que l'entreprise contient des tâches opérationnelles qui est destinées aux hommes plus que administratives qui est généralement occupé par les femmes.

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

2.1.1.2.1. L'ancienneté : C'est la période d'emploi qui s'est écoulée depuis la date à laquelle un salarié

- a été recruté et qu'il a pris effectivement ses premières fonctions dans une entreprise et ce y compris la période d'apprentissage.

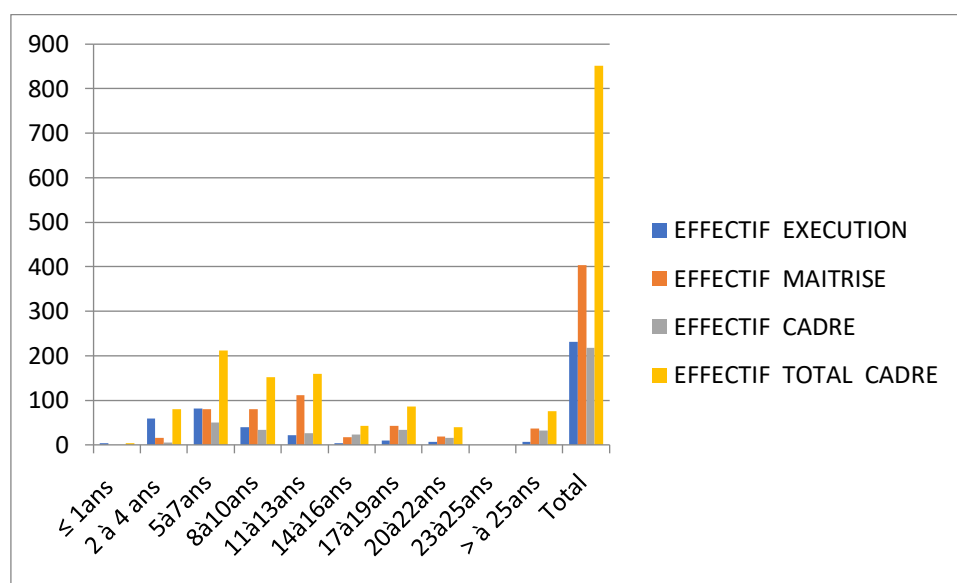
Dans les tableaux et les diagrammes ci-dessous nous avons présenté la pyramide de l'ancienneté de l'effectif de l'EI pendant les années 2021 et 2022 :

Tableau N° 07 : Pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31.12.2021

	EFFECTIF			TOTAL
	EXECUTION	MAITRISE	CADRE	
≤ 1ans	3			3
2 à 4 ans	59	16	5	80
5à7ans	82	80	50	212
8à10ans	39	80	33	152
11à13ans	22	112	26	160
14à16ans	3	17	23	43
17à19ans	9	43	34	86
20à22ans	7	18	15	40
23à25ans				0
> à 25ans	7	37	32	76
Total	231	403	218	852

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

Diagramme N° 01 : Pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31.12.2021



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

Le tableau de la pyramide de l'ancienneté fait ressortir que 14% de l'effectif ont capitalisé plus de 20 années d'expérience, et plus de 86% de l'effectif global ont moins de 15 années d'expérience dans l'entreprise.

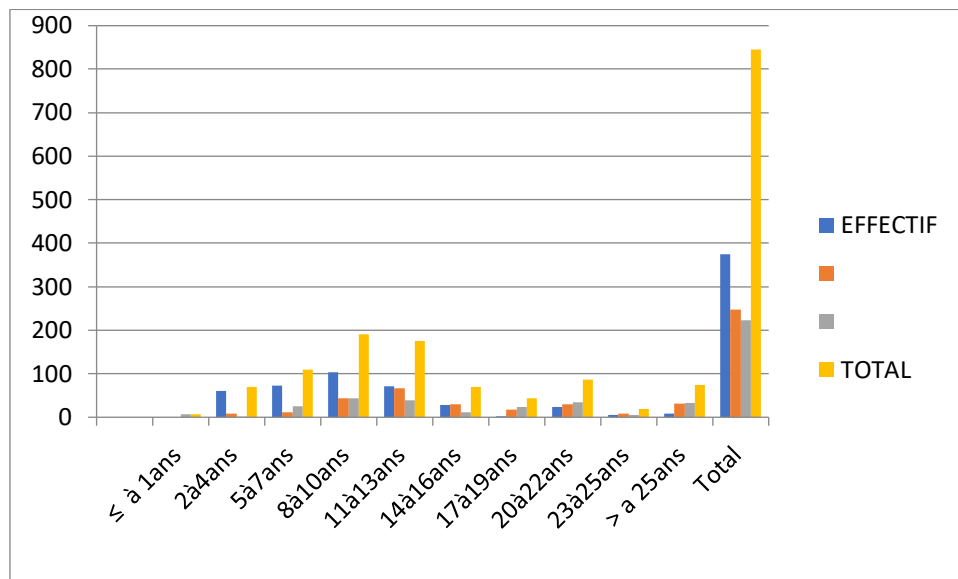
La dernière tranche de plus de 25 ans d'expérience qui représentait 80 travailleurs l'année 2020 est passée à 76 travailleurs durant cette année 2021, qui s'explique par le départ en retraite de ces travailleurs.

Tableau N° 08: Pyramide par âge de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31.12.2022

ANCIENNETE	EFFECTIF			TOTAL
	EXECUTION	MAITRISE	CADRE	
≤ à 1ans	0	0	7	7
2à4ans	60	8	1	69
5à7ans	73	12	25	110
8à10ans	104	43	43	190
11à13ans	71	66	39	176
14à16ans	28	30	11	69
17à19ans	2	18	24	44
20à22ans	23	30	34	87
23à25ans	5	8	6	19
> a 25ans	9	32	33	74
Total	375	247	223	845

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

Diagramme N° 02 : Pyramide par âge de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31.12.2022



Le tableau de la pyramide de l'ancienneté fait ressortir que 14% de l'effectif ont capitalisé plus de 20 années d'expérience, et plus de 86% de l'effectif global ont moins de 15 années d'expérience dans l'entreprise. Par contre, la dernière tranche de plus de 25 ans d'expérience représente 74 travailleurs.

2.1.1.2.2. la pyramide des âges d'effectif de l'EI durant l'année

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

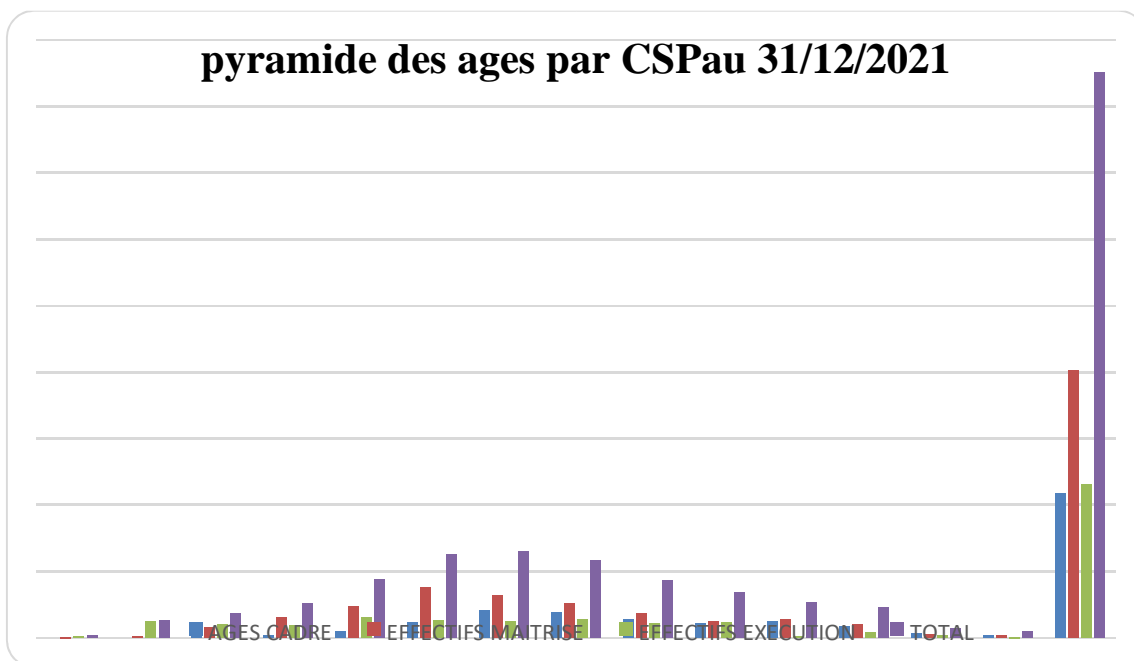
L'entreprise EI utilise cet outil dans la GRH, le tableau et le diagramme ci-dessous représente la pyramide des âges de son personnel en 2021 et 2022.

**Tableau N° 09 : Pyramide des âges de l'effectif inscrit au
31.12.2021**

AGES	EFFECTIFS			TOTAL
	CADRE	MAITRIS E	EXECUTION	
<à24ans	0	1	2	3
24à26ans	0	2	24	26
27à29ans	2	15	20	37
30à32ans	3	30	19	52
33à35ans	10	47	30	87
36à38ans	23	76	26	125
39à41ans	42	64	24	130
42à44ans	38	51	27	116
45à47ans	28	36	22	86
48à50ans	21	25	23	69
51à53ans	24	27	2	53
54à56ans	17	20	8	45
57à59ans	6	5	3	14
>à60ans	4	4	1	9
Total	218	403	231	852

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

Diagramme N° 03 : pyramide des âges par CSP année 2021



L'effectif total au 31/12/2021 s'élève à 852 travailleurs, dont 27% de l'effectif relève de la catégorie exécution, 47% d'agents de maitrise et 25% pour l'encadrement.

L'analyse de la pyramide des âges ci-dessus fait ressortir que :

- La plus forte concentration des effectifs se situe dans les tranches d'âge allant de 36 à 41 ans avec une proportion plus élevée dans la catégorie « maitrise » ;
- 14% de l'effectif ont l'âge de 50ans, dont la majorité a capitalisé plus de 25ans d'expérience dans l'entreprise.

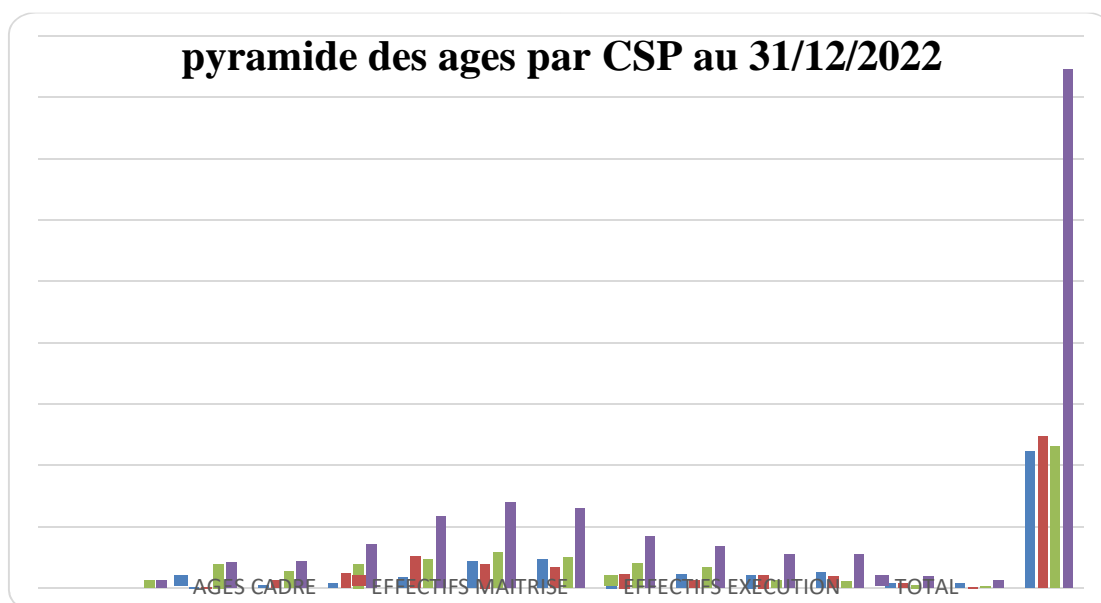
Tableau N° 10 : Pyramide des âges de l'effectif inscrit au 31.12.202

AGES	EFFECTIFS			TOTAL
	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	
<à 24 ans	0	0	0	0
24 à 26ans	0	0	13	13
27 à 29ans	1	2	39	42
30 à 32ans	4	13	26	43
33 à 35ans	8	24	39	71
36 à 38ans	18	51	47	116
39 à 41ans	43	39	57	139
42 à 44ans	46	34	49	129
45 à 47ans	21	23	40	84
48 à 50ans	22	12	34	68
51 à 53ans	21	21	13	55
54 à 56ans	25	19	10	54
57 à 59ans	7	7	5	19
>à60 ans	7	2	3	12
Total	223	247	231	845

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

Diagramme N° 04 : pyramide des âges par CSP année 2022



L'effectif total au 31/12/2022 s'élève à 845 travailleurs, dont 44% de l'effectif relève de la catégorie exécution, 29% d'agents de maîtrise et 27% pour l'encadrement.

L'analyse de la pyramide des âges ci-dessus fait ressortir que :

- La plus forte concentration des effectifs se situe dans les tranches d'âge allant de 36 à 44 ans avec une proportion plus élevée dans la catégorie « exécution ».

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

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

Les salariés de l'entreprise EI ont la chance d'accès aux actions formations et autres avantages sociaux. Et cette formation se fait par rapport au besoin de l'entreprise, et même elle un budget spécifique.

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

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

- Amélioration de la motivation des apprenants dans leur volonté d'apprendre et de s'entraîner ;
- Création de synergies entre les performances individuelles et celles de l'entreprise ;
- Réduction de la résistance au changement ;
- Développer les compétences managériales ;
- Préparer la relève pour les postes clés ;
- Former des spécialistes dans les métiers de base ;
- Favoriser la culture HSE et développer les compétences dans la sécurité industrielle

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- Et professionnaliser les cadres dans les métiers ressources humaines, finances, juridique, audit, contrôle de gestion, etc.

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

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

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

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

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

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

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

- Le niveau de la satisfaction de client ;
- La conformité de produit ;
- L'efficacité de système de management de la qualité ;

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- La planification et l'efficacité de sa mise en œuvre ;
- L'efficacité des actions mises en œuvre pour les risques et opportunités ;
- Les mesures concernant les prestations externes ;
- Et les résultats des audits internes.

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

- La performance par la satisfaction des clients ;
- La performance par la mobilisation et l'implication de personnel ;
- La performance par le renforcement des relations avec les fournisseurs ;
- La performance par la maîtrise des coûts ;
- La performance par l'optimisation des processus ;
- La performance par amélioration continue ;
- Et la performance par les mutations technologiques.

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

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

- Assurer une conformité aux exigences réglementaires relatives à un système de management environnemental ;
- Rationaliser les dépenses engendrées par la gestion environnementale ;
- Permettre d'avoir un avantage concurrentiel lié à la certification ;

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- Et l'amélioration sa performance environnementale au niveau du développement durable.

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

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

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

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

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

- Selon les critères d'hygiène et de sécurité, l'EI doit mettre en place toutes les mesures adéquates, pour offrir un climat de travail propre, convenable et sain. Si des dangers sont prévus au niveau de certaines tâches, l'EI doit alimenter son personnel des équipements de protection individuelle convenables et les informer sur les risques du métier et les gestes de sécurité ;

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- Les critères de pratiques disciplinaires et les critères de discrimination visent à défendre les employés de mauvais traitements par l'entreprise. Ces critères interdisent tous genres de discrimination et de harcèlement ;
- Et les critères de temps de travail requièrent que l'EI organise les heures de travail en respectant la législation. Les heures supplémentaires doivent être effectuées volontairement et selon un certain nombre fixé.

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

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

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

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

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

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Tableau N°11 : Les heures travaillées et absentéisme durant l'année 2021

	C.S.P	HEURES THEORIQUES	HEURES ABS	HEURES TRAVAIL LES	OBJECTIF %	tx ABS	VARIATION	TX real
U	Cadres	99 120, 00	3 276, 89	95 843, 11	7	3,31	3,69	47,23
T	maitrise	299 376, 00	9 438, 26	289 937, 74	7	3,15	3,85	45,04
R	exécution	161 616, 00	41 145, 21	120 470, 79	7	27,46	18,46	363,69
	S/TOTAL			506 251, 64				
	L	560 112, 00	53 860, 36		7	9,62	2,62	137,37
U	Cadres	80 976, 00	4 105, 82	16 870, 18	7	5,07	1,93	72,43
M	maitrise	243 432, 00	11 130, 66	232 601, 34	7	4,7	2,3	67,08
E	exécution	175 896, 00	24 478, 17	151 417, 83	7	13,92	6,92	198,8
	S/TOTAL			460 289, 35				
	L	500 304, 00	40 014, 65		7	8	1	114,26
D	Cadres	85 344, 00	8 245, 76	77 098, 24	7	9,66	2,66	138,03
G	maitrise	100 464, 00	13 339, 38	87 124, 62	7	13,28	6,28	189,68
	Exécution	77 952, 00	5 311, 69	72 640, 31	7	6,81	0,19	97,34
	S/TOTAL			236 853, 17				
	L	263 760, 00	26 896, 83		7	10,2	3,2	145,68
U	Cadres	166 656, 00	10 653, 10	156 002, 90	7	6,39	0,61	91,32
P	maitrise	86 184, 00	7 888, 61	78 295, 39	7	9,15	2,15	130,76
T	execution	123 648, 00	10 867, 49	112 780, 51	7	8,79	1,79	125,56
	S/TOTAL			347 078, 80				
	L	376 488, 00	29 409, 20		7	7,81	0,81	111,59
	TOT GEN	1 700 664,00	150 181, 04	1 550 482,96	7	8,83	1,83	126,15

Source: Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

L'exploitation des données ci-dessous, nous révèle que le taux d'absentéisme réalisé durant l'année 2021 est de 8.83% contre un taux de 12.30% réalisée 2020. Cette hausse est due au confinement de l'ensemble des travailleurs pendant la période de mois d'avril à cause covid19.

Soit pour l'année 2021 les heures d'absences 150 181,04 heures pour diverses raisons de suspension. Près de 48% de ces absences concernent les absences autorisées non rémunérées (bons d'absences, justifications...) suivit par les maladies de courte durée de 44 816 heures d'absence, il est à noter que le taux le plus élevé est enregistré au niveau de la DG avec un taux de 10,20%.

Tableau N° 12 : Les heures travaillées et l'absentéisme durant l'année de 2022

	C.S.P	HEURES THEORIQUES	HEURES ABS	HEURES TRAVAILLÉES	OBJEC TIF %	tx ABS	VARIATIO N	TX real
U	Cadres	67 704, 00	3 040, 91	64 663, 09	7	4,49	2,51	64,16
T	maitrise	219 744, 00	12 233, 26	207 510, 74	7	5,57	1,43	79,53
R	Exécutio n	298 368, 00	37 275, 22	261 092, 78	7	12,49	5,49	178,47
		585 816, 00	52 549, 39	533 266, 61	7	8,97	1,97	128,15
U	Cadres	81 816, 00	4 462, 04	77 353, 96	7	5,45	1,55	77,91
M	maitrise	177 912, 00	11 539, 81	166 372, 19	7	6,49	0,51	92,66
E	Exécutio n	193 200, 00	24 363, 96	168 836, 04	7	12,61	5,61	180,15
		452 928, 00	40 365, 81	412 562, 19	7	8,91	1,91	127,32
D	Cadres	85 344, 00	6 262, 45	79 081, 55	7	7,34	0,34	104,83
G	maitrise	75 264, 00	8 041, 11	57 222, 89	7	10,68	3,68	152,63
	Exécutio n	37 296, 00	3 308, 63	33 987, 37	7	8,87	1,87	126,73
		197 904, 00	17 612, 19	180 291, 81	7	8,9	1,9	127,13
U	Cadres	192 192, 00	11 296, 16	180 895, 84	7	5,88	1,12	83,96
P	maitrise	83 496, 00	10 376, 20	73 119, 80	7	12,43	5,43	177,53
T	Exécutio n	154 896, 00	10 543, 77	144 352, 23	7	6,81	0,19	97,24
		430 584, 00	32 216, 13	398 367, 87	7	7,48	0,48	106,89
		1 667 232, 00	142 743, 52	1 524 488, 48	7	8,56	1,56	122,31

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

L'exploitation des données ci-dessous, nous révèle que le taux d'absentéisme réalisé durant l'année est de 8,56% contre un taux de 8,83% réalisé en 2021. Soit pour l'année 2022, les heures d'absence 142 743, 52 heures pour diverses raisons de

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

suspension. Près de 51% de ces absences concernent les absences autorisées non rémunérées (bons d'absence, justificatifs...) suivi par les maladies à courte durée de 44 366 heures d'absences, il est à noter que le taux le plus élevé est enregistré au niveau de l'UTR avec un taux de 8,97%.

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

La mise en œuvre de la RSE est une démarche volontaire qui ne requiert pas de formulaire spécifique ni de structuration formelle pour démontrer l'engagement de l'entreprise envers la responsabilité. Cependant, il est crucial de souligner que bien que l'état d'esprit soit essentiel, la normalisation d'une structure est nécessaire pour optimiser et suivre cette démarche au sein de l'entreprise.

Il est évident que l'entreprise considère la RSE comme une préoccupation majeure qui la pousse à travailler davantage en vue d'en tirer des avantages. La RSE ne se limite pas à une obligation morale, elle doit être une préoccupation globale de toutes les parties prenantes, visant à améliorer la performance financière, sociale et environnementale. Ainsi, la RSE contribue à stimuler la motivation des salariés, à renforcer l'image de l'entreprise en garantissant l'équité au travail, la non-discrimination et le respect des droits de l'homme.

Cependant, des constats importants ont été relevés au sein de l'entreprise en ce qui concerne la RSE :

L'engagement de l'entreprise dans la RSE est perçu davantage comme une obligation due à la normalisation que comme une véritable motivation.

La communication des objectifs et de la finalité de la RSE n'a pas été suffisamment partagée avec l'ensemble des salariés, ce qui entrave leur motivation et adhésion à cette démarche.

Les employés n'ont pas encore ressenti d'améliorations concrètes dans leurs conditions de travail et le climat social depuis l'adoption de la RSE, principalement parce que la mise en œuvre est en cours.

La démarche RSE doit être expliquée en détail aux salariés pour qu'ils comprennent leur rôle et puissent ajuster leurs pratiques professionnelles en conséquence.

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

Face à ces constats, des recommandations émergent :

- L'entreprise doit tenir compte des aspirations et des attentes de ses salariés pour les motiver, les engager et les fidéliser, contribuant ainsi à réduire le taux de rotation du personnel ;

-Une attention particulière doit être portée aux conditions de travail des catégories cadres et agents de maîtrise, afin d'assurer un environnement propice à la mise en œuvre réussie de la RSE.

2.3. L'apport de la RSE à la performance financière de l'EI

Pour voir l'apport de RSE sur la performance de l'EI, nous devons analyser les deux indicateurs de la performance à savoir le chiffre d'affaires et la part de marché portant sur la période 2019, 2020 et 2021.

2.3.1. Le chiffre d'affaires

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

Le tableau ce dessous montre le chiffre d'affaires de l'Electro-Industries pendant les périodes 2019, 2020 et 2021.

Tableau N° 13 : Les ventes en valeurs et les chiffre d'affaires en KDA de l'EI (2019 à 2021)

rubriques	Réalisation 2019 (1)	Clôture 2020 (2)	Objectif 2021 (3)	Taux d'évolution		
				(3)/(1)	(3)/(2)	(2)/(1)
moteurs/alternateurs	281 613	276 426	738 997	262%	267%	98%
Groupes électrogènes	133 930	369 239	642 660	480%	174%	276%
Sous traitance	6 785	20 000	25 000	368%	125%	295%
Total UMP	422 328	665 665	1 406 657	333%	211%	158%
transformateurs	2 342 881	2 142 638	2 771 891	118%	129%	91%
Total UTR	2 342 881	2 142 638	2 771 891	118%	129%	91%
Chiffre d'affaires	2 765 209	2 808 303	4 178 55	151%	149%	102%

Source: Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

D'après le tableau, nous observons que le chiffre d'affaires de l'entreprise EI évolue positivement dans les années 2019, 2020 et 2021 et ça reviens :

- L'EI est le leader sur le marché national vu l'absence d'entreprises concurrentes
- La forte demande aux produits de l'EI

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- Les produits de l'EI sont des produits de qualité
- L'EI détient le monopole national des transformateurs.

2.3.2. La part de marché occupée par l'entreprise de l'EI

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

PDM= vente de l'unité (entreprise) ÷ vente totale des unités présentes (les entreprises

Dans notre cas d'étude au sien de l'EI, nous devons concentrer sur la part de marché des transformateurs, car la gamme de produits moteurs est très large, et aussi l'activité principale de l'EI c'est les transformateurs. Ils représentent 70% de chiffre d'affaires. Et pour cella, nous devons présenter les parts de marchés de transformateur des années 2019-2021.

Tableau N° 14 : demande estimée de marché en transformateurs 2019-2021

	Réalisation 2019	Clôture 2020	Objectifs 2021	Taux d'évolution		
				(3) //(1)	(3) / (2)	(2) / (1)
Transformateurs(en Quantité)	3 736	3 273	3 714	99%	113%	88%
Transformateurs (en MVA)	1 307, 68	1 217, 14	1 458, 75	112%	120%	93%

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise d'accueil (année 2023).

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

D'après les analyses effectuées sur le chiffre d'affaires et la part de marché de l'EI, nous observons ce qui suit :

- L'EI n'atteint pas les objectifs de vente prévus, ce qui indique des performances inférieures à celles attendues en termes de volumes de ventes.
- En ce qui concerne le chiffre d'affaires, les réalisations sont en deçà des prévisions, ce qui témoigne d'une performance insatisfaisante.
- Comparée à ses concurrents, l'EI se démarque en tant que leader dans son secteur, affichant des parts de marché nettement supérieures à celles de ses concurrents.

À partir de cette analyse, nous pouvons formuler les suggestions suivantes :

- En ce qui concerne la politique de prix, l'EI devrait envisager d'ajuster ses prix de vente pour qu'ils correspondent à ceux pratiqués par les concurrents afin de regagner des parts de marché.
- Il serait judicieux de rechercher de nouveaux clients potentiels afin d'augmenter la production et acquérir de nouvelles parts de marché.
- L'augmentation du volume des ventes avec les clients potentiels pourrait être réalisée grâce à des promotions et des incitations.

Les pratiques de la RSE jouent un rôle crucial dans la stabilité et le développement de la performance financière de l'EI, en particulier en ce qui concerne le chiffre d'affaires et la part de marché. À travers notre recherche au sein de l'EI, nous avons constaté que pour améliorer sa performance grâce à la RSE, l'EI doit prendre un ensemble de mesures distinctes de celles actuellement en place dans son organisation, de manière explicite ou implicite. Cela pourrait impliquer :

- L'utilisation des pratiques de RSE pour communiquer aux consommateurs l'idée de qualité, afin d'améliorer l'image de l'organisation, renforcer leur fidélité, augmenter la rentabilité et le chiffre d'affaires.
- L'adoption de mesures préventives pour réduire la pollution et la mise en place de stratégies environnementales, ce qui peut conférer un avantage concurrentiel à l'entreprise, renforcer sa position sur le marché national et augmenter la part de marché de l'EI.

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

- L'exploration des effets potentiellement positifs des objectifs environnementaux, pouvant induire des changements majeurs au sein de l'entreprise, favorisant ainsi l'innovation. Cette innovation pourrait conduire à la création de nouveaux produits, renforçant ainsi la capacité de production et le chiffre d'affaires de l'EI.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons synthétisé les conclusions de notre étude sur l'influence des pratiques de RSE sur la performance de l'industrie électro. Notre recherche nous a permis de mieux comprendre comment la RSE est perçue au sein de ce secteur, en se basant sur diverses pratiques de RSE et leur impact sur la performance de l'industrie électro. Nous avons examiné plusieurs aspects de la RSE, tels que le recrutement, la formation, la normalisation, la gestion sociale, la sécurité au travail, l'absentéisme et la gestion des déchets au cours des exercices 2020 et 2021 au sein de l'industrie électro. Enfin, nous avons analysé les chiffres d'affaires et les parts de marché de ce secteur, et leur influence sur la performance globale

Conclusion générale

des pratiques de la RSE sur la performance de l'EI

La RSE s'est transformée en un modèle de pensée fondamental. C'est un cadre qui assure que l'entreprise contribue positivement à la société en répondant aux besoins actuels sans compromettre l'avenir.

La RSE repose sur l'idée que les entreprises ont une responsabilité envers la société et l'environnement. Ainsi, la performance d'une entreprise ne se mesure pas uniquement par ses résultats financiers, mais aussi par sa responsabilité sociale et environnementale dans la gestion.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des ressources humaines comme moteur de la performance. Pour les entreprises engagées dans le développement durable et la RSE, la première mission est d'être responsable envers leur environnement interne avant de considérer l'externe. Notre étude visait à évaluer l'impact des pratiques de RSE sur la performance de l'entreprise Electro-Industries.

Les résultats de notre enquête effectuée au niveau de l'entreprise de l'EI ont montré que l'intégration de la RSE est essentielle pour améliorer l'image de l'entreprise et répondre aux réglementations internationales. Cependant, il y avait un besoin crucial d'informer les employés sur la RSE et de les impliquer pour garantir leur adhésion.

De plus, les pratiques de RSE sur l'EI ont un impact significatif sur la performance de l'entreprise, mais il existe des lacunes dans son système organisationnel. Pour y remédier, nous avons formulé plusieurs recommandations, notamment la mise en place d'un système d'information, la décentralisation des décisions, l'adoption de nouvelles technologies, l'amélioration des conditions de travail, et la diversification de la clientèle pour favoriser le développement de l'entreprise

Références bibliographiques :

1. **ANTOINE B et MARC B**, « excellence managériale et responsabilité sociale », afnor éditions, 2012 ;
2. **ALLOUCHE J et autres**, « responsabilité sociale et performance financière : un revu de la littérature ». Colloque : la responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? université de Nancy, 2005 ;
3. **BERLAND N**, « mesurer et piloter la performance », édition E-BOOK, France, 2009.
4. **BARET P et ROMESTANT F**, « la RSE comme opportunité d'innovation : 10 cas de pratique responsable », DUNOD, 2016 ;
5. **BOURGUIGNON A**, « peut-on définir la performance ? » revue de comptabilité 1995 ;
6. **DORIATH B et GOUJET CH**, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition donud, paris, 2002 ;
7. **KALIKA M**, « structure d'entreprise réalités, déterminants, performance », édition Economica, 1988 ;
8. **LONING H et autres**, « contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles » 4 ème édition dunod, paris, 2013 ;
9. **PERITTI J.M**, « dictionnaire des ressources humaines », édition Vuibert, 2001 ;
10. **SETHI S.P**, “dimensions of corporate social performance an analyticalframework”, edition Lavoisier, Paris, 2003
11. **SIEGLE D et autres**, « corporate sociale responsabilité », 2007 ;
12. **VOYER P**, « tableaux de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème édition, ste-foy : presses de l'université du Québec, 2002 ;

Thèses et mémoires :

13. **AMRANI R et AMRANI E**, « la mesure de la performance commerciale d'une entreprise : cas d'ELECTRO-INDUSTRIES », mémoire de Master science commerciales, université de Tizi-Ouzou, 2018 ;
14. **KATEB K**, « la responsabilité sociale dans l'entreprise Algérienne : cas d'une entreprise utilisant la démarche RSE », thèse de doctorat en science de gestion, université de Tlemcen, 2019 ;

Revues et articles :

15. **BOUZIANE A**, « Evolution historique du concept de la responsabilité sociales des entreprises », Revue internationales du chercheur, 2022 ;
16. **MOUATASSIM LAHMINI H**, « performance sociale des Entreprises : revue de littérature », 2020 ;
17. **QUAIREL F**, « contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) », 2010, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halts-548050>;

Sites internet :

18. www.iso.org/sr, consulté le 06/10/2023
19. [Http://journals.openedition.org/ei/483](http://journals.openedition.org/ei/483), consulté le 06/10/2023
20. <http://www.Camal@Gallouj.com>, consulté le 10/10/2023
21. <http://www.Electro-industries.com>, consulté le 17/10/2023

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : comparaison entre la performance interne et la performance externe-----	40
Tableau N° 02 : les principaux distributeurs et intermédiaires de l'entreprise EI-----	66
Tableau N° 03 : Les principaux fournisseurs de l'entreprise EI-----	66
Tableau N° 04 : les principaux concurrents dans le produit transformateur-----	67
Tableau N° 05 : évolution des effectifs par catégories socioprofessionnelles et nature d'emploi (2021)--	72
Tableau N° 06 : évolution des effectifs par catégories socioprofessionnelles et nature d'emploi (2022)----	74
Tableau N° 07 : pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31.12.2021-----	77
Tableau N° 08 : pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31.12.2022-----	79
Tableau N° 09 : pyramide des âges de l'effectif inscrit au 31.12.2021-----	81
Tableau N° 10 : pyramide des âges de l'effectif inscrit au 31.12.2022-----	83
Tableau N° 11 : les heures travaillées et absentéisme durant l'année 2021-----	90
Tableau N° 12 : les heures travaillées et absentéisme durant l'année 2022-----	92
Tableau N° 13 : les ventes en valeurs et les chiffres d'affaires en KDA de l'entreprise EI (2019-2021)--	95
Tableau N° 14 : demande estimée du marché en transformateurs (2019-2021)-----	96

Liste des schémas

Schéma N° 01 : les sept questions centrales d'ISO 26000-----26

Schéma N° 02 : les composants de la performance globale-----35

Schéma N° 03 : les objectifs de mesure de la performance-----43

Schéma N° 04: Evolution d'Electro-Industries -----59

Schéma N° 05 : l'organigramme de l'entreprise EI -----64

Liste des diagrammes :

Diagramme N° 01 : pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31.12.2021-----78

Diagramme N° 02 : pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 31.12.2022-----80

Diagramme N° 03 : pyramide des âges par CSP année 2021-----82

Diagramme N° 04 : pyramide des âges par CSP année 2022-----84

Résumé

De nos jours, de plus en plus d'entreprise intègrent la notion et les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans leur fonctionnement et leur gestion, la RSE implique de prendre en considération les impacts sociaux et environnementaux des opérations de l'entreprise. C'est un processus continu visant à améliorer, de manière volontaire, systématique et cohérente, la prise en compte des aspects sociaux, environnementaux et économiques dans la gestion globale de l'entreprise, incluant la collaboration avec ses parties prenantes.

La performance souvent perçue comme la quête de l'optimisation de rapport entre les résultats obtenus et les ressources investies pour atteindre un objectif défini, est généralement évalué de manière quantitative, se basant sur les bénéfices ou la rentabilité à réaliser.

L'intégration des approches et pratiques de la RSE au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est une préoccupation majeure, car ces pratiques peuvent accroître la performance de l'entreprise.

Concepts clés :

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

Abstracts

Nowdays, more and more companies are integrating the notion and the practices of corporate social responsibility (CSR) into their operation and management, CSR involves taking into consideration the social and environmental impacts of the company's operations

Business, it is a continuous process aimed at improving, in a voluntary, systematic and coherent manner, the consideration of social, environmental and economic aspects in the overall management of the company, including collaboration with its stakeholders.

Performance, often perceived as the quest to optimize the relationship between the results obtained and the resources invested to achieve a defined objective is generally evaluated quantitatively, based on the profits or profitability to be achieved.

The integration of CSR approaches and practices within the Electro-Industries company is a major concern because these practices can increase the company's performance.

Key concept

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

ملخص

في الوقت الحاضر تعمل المزيد من الشركات علي دمج مفهوم و ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في عملياتها و إداراتها . تتضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات أخذ التأثيرات الاجتماعية و البيئية لعمليات الشركة بعين الاعتبار. أنها عملية مستمرة تهدف بطريقة طوعية و منهجية و متماسكة إلي تحسين مراعاة الجوانب الاجتماعية و البيئية والاقتصادية في الإدارة العامة للشركة بما في ذلك التعاون مع أصحاب المصلحة.

الأداة الذي ينظر إليه غالبا علي انه السعي لتحسين العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها و الموارد المستثمرة لتحقيق هدف محدد يتم تقييمهم بشكل عام كميًا بناء علي الأرباح أو الربحية التي سوف يتم تحقيقها.

يعد دمج مناهج و ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل شركة الصناعات الكهربائية مصدر قلق كبير لان هذه الممارسات يمكن أن تزيد من أداء الشركة.

المفاهيم الأساسية

المسؤولية الاجتماعية للشركات، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، الأداء، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، التوظيف، التغيب،

ISO 26000

Tables de matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale----- 1

Chapitre 1 : Evolution de la RSE et sa contribution dans les entreprises ----- 6

Introduction -----6

Section 1 : Emergence et l'évolution de la responsabilité sociale des entreprises-----8

1.1.Emergence de la RSE -----8

1.2. Définition de la RSE -----9

1.3. Evolution de la RSE -----10

1.4. Le rôle de la RSE dans la stratégie de l'entreprise -----13

Section 2 : La RSE dans le contexte mondiale et la normalisation -----17

2.2.La RSE dans le contexte mondial -----17

2.1.1. La RSE dans l'USA -----17

2.1.2. La RSE en Europe -----18

2.1.3. La RSE dans les entreprises algériennes -----19

2.1.3.1. La charte RSE -----20

2.1.3.2. Le rôle et les actions de l'organisation RSE en Algérie -----20

2.1.4. Le caractère formel (explicite) et informel (implicite) de la RSE -----21

2.2. La norme ISO 26000 -----22

2.2.1. Définition de l'ISO-- -----22

2.2.2. une norme-----22

2.2.3. Définition ISO 26000 -----	22
2.2.4. L'objectif de l'ISO 26000 et ses avantages -----	23
2.3. Les principes et les questions centrales de la responsabilité de la norme -----	24
Conclusion -----	27
Chapitre 2 : Les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise -----	29
Introduction -----	29
Section 1 : Les notions de base de la performance -----	30
1.1. Définitions de performance -----	30
1.2. Les critères de la performance -----	31
1.2.1. L'efficience -----	31
1.2.2. L'efficacité -----	32
1.2.3. Pertinence -----	33
1.2.4. Economie -----	33
1.3. Les objectifs de la performance -----	33
1.4. Les différents types de la performance -----	34
1.4.1. La performance globale -----	34
1.4.1.1. La performance économique -----	35
1.4.1.2. La performance sociale -----	36
1.4.1.3. La performance environnementale -----	37
1.4.2. La performance stratégique -----	37
1.4.3. La performance organisationnelle -----	39
1.4.4. La performance commerciale -----	39
1.5. Les dimensions de la performance -----	39

1.6. La mesure de la performance	40
1.6.1. La mesure objective de la performance	41
1.6.2. La mesure subjective de la performance	41
Section 2 : La relation entre RSE et les différents types de performance de l'entreprise.....	44
2.1. La responsabilité sociale et la performance des entreprises	44
2.1.1. La RSE et la performance globale	44
2.1.2. L'impact de la RSE sur la performance financière	45
2.1.3. La performance sociétale de l'entreprise (PSE)	46
2.1.3.1. De la RSE à la PSE.....	47
2.1.3.2. Définition de la PSE.....	48
2.1.4. La performance environnementale et responsabilité sociale	49
2.1.5. La performance stratégique et la RSE	50
2.2. La relation et la synergie entre les différents types de la performance	52
2.2.1. Définition de concept de synergie	52
2.2.2. L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance	53
2.2.3. Les relations entre les différents niveaux de performance	54
Conclusion	56
Chapitre 3 :L'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'Electro-Industries- 58	
Introduction.....	58
Section 1 : La présentation de l'entreprise d'accueil	58
1.1. Généralités sur l'Electro-Industries	58
1.2. Historique de l'EI	58
1.3. Caractéristique générale de l'EI	59
1.3. 1. L'activité de l'EI	60

1.4. Organisations de l'EI	61
1.4.1. La direction générale	61
1.4.2. Les assistants	61
1.4.3. Direction ressources humaines DRH	62
1.4.4. Direction commerce et marketing	62
1.4.5. Direction achats et approvisionnement	62
1.4.6. Direction juridique	63
1.4.7. Direction de développement	63
1.5. Le contexte stratégique de l'EI	65
1.5.1. Définition de l'environnement	65
1.5.2. Le micro environnement	65
1.5.2.1. Les clients de l'EI	65
1.5.2.2. Les distributeurs et les intermédiaires de l'EI	66
1.5.2.3. Les fournisseurs de l'EI	66
1.5.2.4. Les concurrents de l'EI	67
1.5.2.5. Les services de l'Etat	67
1.5.3. Le macro environnement de l'EI	68
1.5.3.1. L'environnement technologique	68
1.5.3.2. L'environnement économique	68
1.5.3.3. L'environnement légal	69
1.5.3.4. L'environnement socioculturel	69
Section 2 : Les pratiques de la RSE et leurs impacts sur la performance de l'EI	70
2.1. L'apport des pratiques de la RSE de la RSE sur la performance de l'EI	70

2.1.1. La pratique de recrutement au sein de l'EI -----	70
2.4.1.1. L'effectif de l'EI -----	70
2.4.1.2. L'ancienneté et la pyramide des âges de l'EI -----	76
2.1.2. La pratique de formation au sein de l'EI -----	85
2.1.3. Les normes au sein de l'EI et leur impact sur la performance de l'EI -----	86
2.1.4. La gestion sociale et la sécurité de travail de l'EI -----	88
2.1.5. L'évaluation de l'absentéisme au sein de l'EI -----	89
2.2. Synthèse des résultats obtenus et suggestions sur les pratiques de la RSE au sein de L'Electro industrie -----	93
2.3. L'impact de la RSE sur la performance d'EI-----	94
2.3.1. Le chiffre d'affaire de l'EI -----	94
2.3.2. La part de marché de l'EI -----	96
Conclusion -----	98
Conclusion générale -----	99
Bibliographie	
Liste des illustrations	
Résumé	

