

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire de Master

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion

Option : Management stratégique

Sujet

L'Apport de la RSE dans le Management d'une entreprise privée : cas Patûrages d'Algerie

Présenté par : Mr. IDJERI Yanis

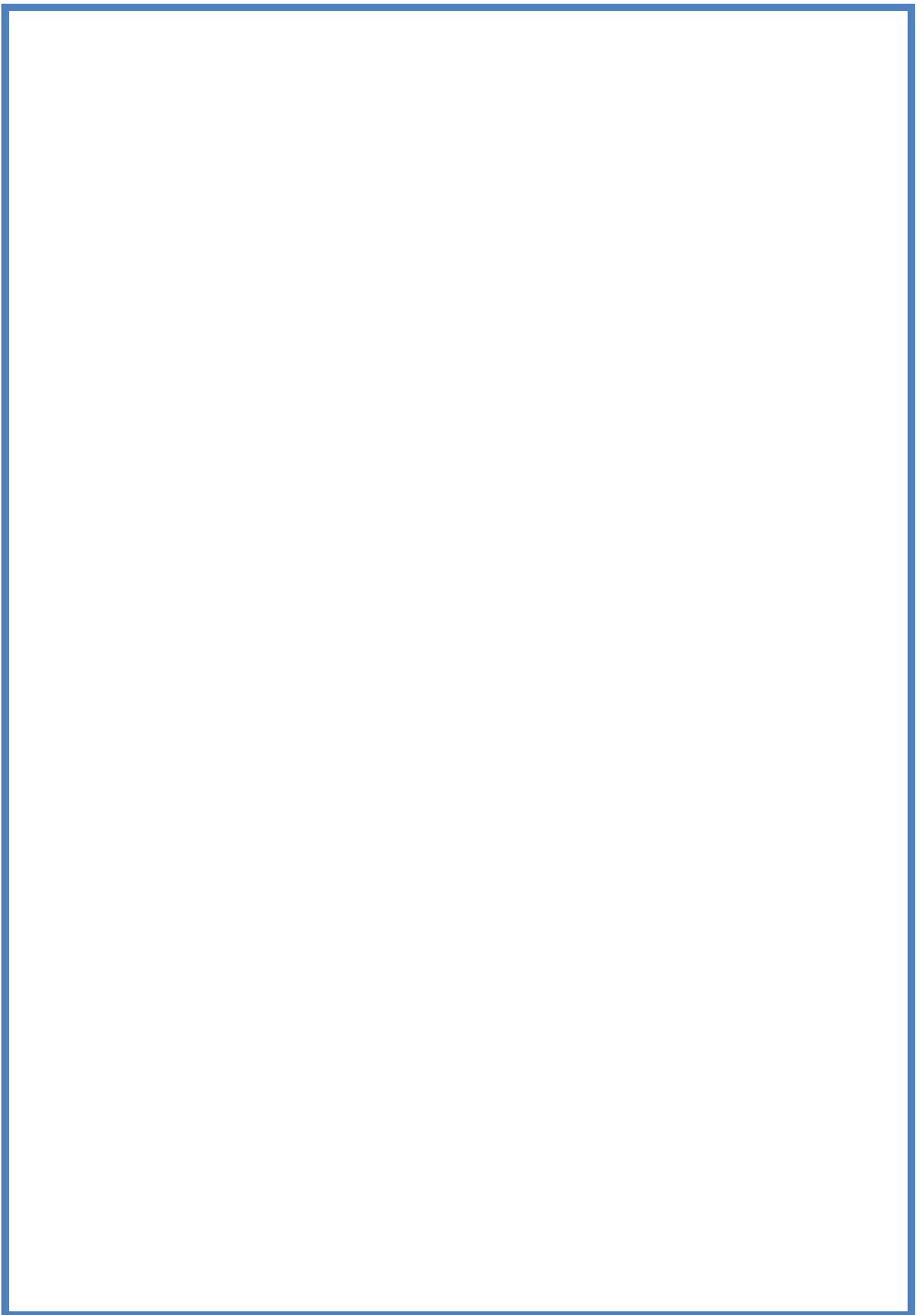
Devant le membre des jurys composé de :

Président : Mme MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO

Examineur : Mr. MAHMOUDIA Mehenna, MAA, UMMTO

Encadré par : Mr. MEZIAINI Yacine, MAA, UMMTO

Promotion 2018



Remerciements

Au terme de ce travail, je remercie avant tout **Dieu** de m'avoir donné le courage et la maturité d'aller jusqu'au bout de cette épreuve. Je tiens à exprimer ma gratitude à mon enseignant et encadreur M. Meziaini qui n'a jamais douté de ma personne et pour avoir accepté de diriger mon travail, pour son aide, sa disponibilité, ses orientations, ses précieux conseils et la volonté qu'il a manifestée tout au long de l'élaboration du présent mémoire.

Je tiens à remercier vivement tous les enseignants qui m'ont formé tout au long de mon cursus universitaire, et en particulier, Madame Matmar, Monsieur Drir, Monsieur Mahmoudia, et Mademoiselle Chikaoui.

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Mes sincères remerciements et ma profonde gratitude s'adressent également aux membres des jurys qui me feront l'honneur d'évaluer mon travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes chers parents qui n'ont jamais cru en moi, vos critiques ainsi que vos remarques ont fait de moi l'homme que je suis devenu aujourd'hui, un homme accompli, rompu à toutes épreuves. Du fond du cœur MERCI.

A mon frère : Lamine.

A mon beau-frère : Habib.

A ma sœur : Anissa.

A mes petits neveux : Cortexe, Halimouche, Doudou.

A mes amis

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Introduction générale :.....01

Chapitre I : Les prémices et développement RSE

Introduction au chapitre I.....07

Section 01 : Emergence et développement théorique du concept RSE.....08

Section 02 : RSE et Gestion des Ressources humaines dans le Cadre du Développement Durable.....18

Section 03 : Encadrement institutionnel de la RSE.....27

Conclusion au chapitre I.....36

Chapitre II L'Environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Introduction au chapitre II.....37

Section 01 l'Entreprise et son environnement.....38

Section 02 le cadre juridique et institutionnel de la RSE en Algérie.....52

Conclusion au chapitre II.....61

Chapitre III : L'Apport de la Responsabilité social dans le management d'une entreprise privée cas Pâturages d'Algérie

Introduction au Chapitre III.....62

Section 01 Présentation de l'organisme d'accueil.....63

Section 02 Intégrations de la RSE au niveau de Pâturages d'Algérie.....73

Conclusion au Chapitre III.....80

Conclusion générale.....81

Bibliographie

Liste des illustrations

Annexes

Table de matières

Liste des sigles et abreviations

AFNOR: Association Française de Normalisation

AND PME: Agence Nationale de Développement des Petites et Moyennes Entreprises

AG: Assemblée Générale

BAD : Banque Africaine de Développement

BNA : Banque Nationale d'Algérie

BCA : Banque Centrale d'Algérie

BEA : Banque Extérieure d'Algérie

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

CDER: Centre de Développement des Energies Renouvelables

CDRB: Centre de Développement des Ressources Biologiques

CJD: Club des Jeunes Dirigeants Algériens

CNTPP: Centre National des technologies de production plus propre

CNEP: Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance

DD : Développement Durable

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRI: Global Reporting Initiative

MATE : Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement

ISO : Organisation internationale de normalisation

ISEA : l'Institut of Social and Ethical Accountability

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

OIT: Organisation Internationale du Travail

ONG: Organisation Non Gouvernementale

ONPLC: Organe National de Prévention contre la Corruption

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series

ONU : Organisation des Nations Unies

ODD : Objectif du Développement Durable

ORSE : Observatoire Français sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

PME : Petite Moyenne Entreprise

PNAC-DD : Plan National d'Action pour l'Environnement et Pour le Développement Durable

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise

RAFEV : Réseau Algérien des Femmes en Economie Verte

SAI : Social Accountability International

Depuis quelques décennies les entreprises connaissent une pression croissante pour se conformer aux exigences et aux principes de la responsabilité sociale (*RSE*) quelle que soit leur taille et quel que soit le secteur d'activité. D'un point de vue pratique la RSE porte sur la manière dont les entreprises gèrent leurs activités afin de produire un impact positif sur la société. L'entreprise se doit donc de surveiller de façon permanente l'évolution des marchés, l'évolution des concurrences et des technologies.

En effet les activités des entreprises ont un impact environnemental considérable. Les entreprises qui s'engagent dans une démarche de développement durable tentent de minimiser leur impact sur l'environnement. Cependant, elles représentent une source majeure de prélèvements de ressources naturelles et de rejets.

Les industries pétrolières et les usines chimiques ne sont pas les seules susceptibles de polluer l'environnement. Toutes les entreprises consomment des matières premières, de l'énergie, de l'eau, utilisent l'espace et rejettent des substances plus ou moins nocives et polluantes, à des degrés différents selon leur activité. La performance d'une entreprise tient du respect de l'environnement et de sa capacité à s'y adapter. L'environnement rassemble tous les acteurs et les forces externes susceptibles d'affecter la façon dont elle développe ses échanges et ses marchés. Dans ce sens nous distinguons le microenvironnement et le macro-environnement.

Le microenvironnement est composé des acteurs intervenant dans l'entourage immédiat de l'entreprise comme les fournisseurs, les concurrents, les intermédiaires, la clientèle, et divers types de publics. Le Macro-environnement est composé de six dimensions dont la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le dispositif politico-légal et le contexte culturel. Les entreprises qui n'intègrent pas les préoccupations sociales environnementales dans leurs activités et leurs interactions avec les partenaires internes et externes encourrent non seulement des risques financiers, mais aussi, des risques immatériels susceptibles de peser à terme sur leurs résultats, leur réputation et leur légitimité. Au-delà de l'aspect défensif, la RSE est considérée par les experts et les instances publiques (*La Commission Européenne en particulier*) comme un facteur de compétitivité.

La prise en charge des problèmes sociaux, économiques et environnementaux par les entreprises comporte plusieurs avantages, telle une bonne image, ce qui signifie que toute entreprise qui assume ses responsabilités sociales apparaît comme un citoyen modèle aux yeux des agents économiques (*consommateurs, gouvernements, fournisseurs etc.*) de plus cette situation peut produire un effet positif sur ses relations avec d'autres organisations au

sein de la société (tels les syndicats, la communauté et les investisseurs) et améliore sa rentabilité économique et financière. Si l'entreprise améliore l'environnement dans lequel elle évolue, il en résultera une plus grande prospérité sur le long terme, entre autres l'amélioration de la qualité de vie, l'épanouissement du personnel au travail. Il en résultera un meilleur rendement, une augmentation de la productivité, un taux d'absentéisme très réduit, une diminution notoire du renouvellement du personnel, etc.

De nombreuses entreprises se sont rendu compte que la protection de l'environnement conditionne leur survie. Les enjeux environnementaux sont vastes en l'occurrence :

- La consommation de matières premières : énergie, eau, ressources naturelles ;
- Le rejet de déchets dans la nature ;
- L'utilisation de l'espace ;
- Et le respect des lois et réglementations.

Du point de vue managérial, l'entreprise est sensée de se préoccuper de ces aspects et minimiser leur impact négatifs et ce part, la mise en œuvre des différentes pratiques managériales parmi lesquelles, nous citons :

- L'intégration de la préoccupation sociale environnementale dans la stratégie d'entreprise ;
- La mise en œuvre de différents systèmes de management ;
- Et l'implication dans un système de responsabilité sociale environnementale (RSE), mise en place d'actions ponctuelles, adoption de l'éco-conception.

Le concept de la RSE est un construit social dont le contenu évolue en fonction des préoccupations de la société et des rapports qu'elle peut entretenir avec les organisations productives. Les gestionnaires le revendiquent et le font remonter aux années 1950 lorsque BOWEN.H écrivait que les entreprises devraient intégrer la dimension sociétale dans leurs stratégies pour répondre aux exigences de la société.

Dans son livre vert 2001, la commission Européenne précise que « la plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leur activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».¹

¹<https://books.openedition.org/septentrion/6674?lang=fr>

*« La Responsabilité sociale est pratiquée de différentes façons d'un pays à un autre, elle dépend de plusieurs facteurs, comme la législation de chaque pays, le niveau de maturité syndicale, la culture, les pratiques managériales et leur développement et enfin le contexte économique et politique propre à chaque pays. Dans le cas des entreprises Algériennes qu'elles soient publiques ou privées, grandes, moyennes ou petites, elles sont soumises à une série de pressions sociales, environnementales et économiques, nationales et internationales. Elles devraient appliquer une stratégie qui permettrait de transformer les contraintes en Opportunités stratégiques proactives. Développer la RSE est le seul moyen pour les entreprises algériennes de se rendre compétitives dans le tourbillon de la mondialisation ».*²

Problématique de recherche

La Responsabilité sociale de l'entreprise constitue un levier très important pour sa croissance et son évolution en vue de faire face aux grands défis des économies actuelles et contribuer au développement. Les entreprises algériennes sont soumises à l'instauration de ce principe de développement durable pour la conservation du capital humain, environnemental et culturel de notre pays. Dans cet ordre d'idées notre réflexion s'inscrit autour de la problématique suivante :

- *« Quel est l'apport de la RSE dans le management d'une entreprise privée ? Autrement dit de quelle façon la RSE contribue-elle à l'amélioration du fonctionnement et du management d'une entreprise privée ? ».*

A partir de cette problématique principale, plusieurs questions subsidiaires découlent, auxquelles nous allons tenter de répondre tout au long de notre travail.

- Quels sont les mécanismes de la mise en œuvre des actions sociales et environnementales dans l'entreprise ?
- Quel est l'impact de l'application de la RSE sur l'entreprise et son environnement ?
- Pourquoi s'engager dans une démarche RSE aujourd'hui ?
- Existent-ils des pratiques socialement responsables dans l'entreprise privée algérienne ?
- Les responsables sont-ils conscients des enjeux qu'implique une démarche RSE aujourd'hui ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions posées nous avons choisi d'émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèses de recherches

- **H1** -Il existe des pratiques de la RSE au niveau de Pâturages d'Algérie, qui s'explique au travers des pratiques de management, comme la gestion des ressources humaines ;

² HADJ SLIMANE-KHEROUAH et AYAD SIDI M, mémoire de Master, « La Réalité de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en Algérie : cas NCA ROUIBA », Université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen- 2015

- **H2**-Pâturages d'Algérie exerce la RSE d'une façon implicite et/ou explicite à travers sa démarche managériale ;
- **H3**-Et enfin Pâturages d'Algérie développe des comportements socialement déterministes et/ou volontaristes.

Objectif de la recherche

Nous souhaitons en faisant cette recherche présenter sur le plan théorique le cadre conceptuel de la responsabilité sociale en se référant aux différentes phases de son évolution d'une part, de présenter l'influence positive de l'application d'une démarche RSE dans le management d'autre part. Sur le plan pratique nous essayerons d'appliquer les théories émises sur la responsabilité sociale de l'entreprise et nous constaterons son impact sur l'entreprise (*Pâturages d'Algérie*).

Le choix et l'intérêt du sujet

Nous illustrons le choix et l'intérêt de notre sujet de recherche comme suit :

Le choix du sujet

Le choix de ce mémoire a été motivé par diverses raisons à savoir :

- La principale raison qui nous a poussés à choisir ce thème est d'ordre scientifique. Depuis l'apparition de la responsabilité sociale de l'entreprise en Algérie jusqu'à aujourd'hui peu de recherches ont été consacrées en matière de la RSE ;
- Aussi, la pratique de la RSE devient de plus en plus indispensable pour l'entreprise, pour le bon fonctionnement de ses activités ;
- Enfin, l'importance de la RSE pour l'entreprise dans un contexte concurrentiel.

L'intérêt du sujet

De notre point de vue, l'intérêt du sujet de recherche est comme suit :

Comme futur manager, la préoccupation sur ce travail en qualité d'étudiant chercheur nous aidera à être confronté à la réalité du terrain et cela nous permettra d'avoir une idée sur le monde de l'entreprise ce qui nous permettra de pouvoir gérer notre future carrière ;

Intérêt général

Après ce travail, l'importance de la pratique de la RSE au niveau de Pâturages d'Algérie sera connue et servira peut-être de model pour d'autres entreprises.

Et l'intérêt académique

Le sujet à traiter va ouvrir l'esprit des autres chercheurs dans le domaine de recherche. Nous avons donné notre contribution de connaissances au niveau de la responsabilité sociale des entreprises. Cependant, les études similaires ou apparentes pourront être menées au sein de Pâturages d'Algérie et dans d'autres entreprises.

Méthodologie de recherche

▪ Etudes Qualitative

Grace à un entretien avec les différents chefs de services au niveau de Pâturages d'Algérie (Directeur des ressources humaines, responsable de l'approvisionnement, responsable des finances, responsable commercial, directeur des laboratoires, responsable de production) nous avons pu avoir des informations sur les pratiques RSE au niveau de l'entreprise en question.

Ce travail de recherche est subdivisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré à l'émergence et au développement de la RSE. Nous aborderons l'évolution théorique de ce concept à travers le temps et son application ;
- Le second chapitre sera consacré à l'application de la RSE en Algérie et son contexte environnemental. Nous aborderons les démarches RSE qui ont été entrepris dans le pays et les difficultés auxquelles l'entreprise algérienne est confronté ;
- Et enfin le troisième chapitre s'articulera sur le cas pratique de notre recherche qui sera consacré à l'implication de pâturages d'Algérie dans la pratique de la RSE, dans un premier temps nous présenterons l'entreprise sous toutes ses formes, puis nous essayerons de déterminer le degré d'implication de Pâturages d'Algérie en terme de la responsabilité social de l'entreprise.

Introduction au chapitre I

La responsabilité sociale d'une entreprise ne constitue pas un thème d'apparition récente, il s'agit plutôt de la réapparition sous une forme actualisée d'une interrogation aussi vieille que la discipline des sciences de gestion. En effet, les questions d'ordre éthique ou social soulevées par l'activité des entreprises ont toujours existé dans le domaine du management. Si ces questions ont été souvent occultées par le passé, elles revêtent de nos jours une forme spécifique et une importance particulière liée aux mutations socio-économique actuelles.

Néanmoins, il semble difficile de construire une définition théorique unique de la RSE en raison de la multiplicité d'analyse et des catégories conceptuelles. Il a été souligné aussi que ce concept a toujours été multidimensionnel, oscillant entre pragmatisme et idéologie. Si l'on accepte cette deuxième remarque, plutôt que tenter d'élaborer cette définition, il semble plus pertinent d'analyser l'origine et la succession des différents courants d'analyse qui ont contribué à l'enrichissement et à la maturation progressive de la réflexion sur ce concept¹.

Dans ce premier chapitre intitulé les prémices de la RSE nous étudierons en premier lieu l'historique de la RSE afin de mieux appréhender ses origines et sa progression dans le temps en deuxième lieu nous analyserons les relations qu'entretient la RSE avec le développement durable et la gestion des ressources humaines, en troisième lieu nous étudierons le processus d'institutionnalisation de la RSE.

- Alors quelles sont les différentes définitions que nous pouvons attribuer à la responsabilité sociale de l'entreprise ?
- Quelle est la relation existante entre la RSE et le Développement durable ?
- Quel est le lien entre la RSE et la GRH ?
- Quel est le rôle des institutions dans le cadre de la RSE ?

¹ LEVITT Theodore et HARVARD, " *The Dangers of social Responsibility*", *business review*, 1958, p15.

Section 01 : Emergence et développement théorique du concept de RSE

Cette première section, s'attachera à retracer la trajectoire de la diffusion de la RSE en se basant sur un ensemble d'analyses historiques et travaux généalogiques.

L'approche généalogique, proposée par ACQUIER.A et AGGERI.F (2008) présente la particularité de fournir une analyse systématique du raisonnement des chercheurs, par la manière dont ils ont problématisé leurs travaux par rapport à ceux de leurs contemporains, aux pratiques des entreprises et au contexte socio-économique.

La synthèse de ces travaux permet de dégager trois grandes phases dans le développement théorique du concept contemporain de la responsabilité sociale de l'entreprise. La première étape, située entre les années 1950 et 1960, se caractérise par une approche philosophique et normative de la RSE. Ces premières recherches se sont focalisées sur les contours de la RSE. Les études cherchaient à déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société.

La deuxième étape, située dans les années 1970, se caractérise quant à elle par un certain pragmatisme. Qualifiée de pragmatique et managériale, cette approche se focalise sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes pertinents de la RSE, quels outils ou moyens permettent de gérer la RSE ? Cette approche conduit à privilégier une vision plus processuelle à l'élaboration du concept de « *Corporate sociale Responsiveness* ».

La troisième étape située à partir des années 1980, est dominée par une approche qui constitue une synthèse des approches précédentes et cette synthèse se fonderait sur les interrogations suivantes : Quels sont les principes ou valeurs éthiques de l'entreprise ? Comment l'entreprise met- elle concrètement en application ces principes ? Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ?

1. Du paternalisme à l'émergence du débat sur la responsabilité sociale

Le développement du paternalisme au XIXème siècle semble partager des similitudes avec la RSE contemporaine, tant sur le plan de la controverse des motivations que sur celui du débat des partisans et opposants. BALLETT.F et De Bry. F (2001) vont aller jusqu'à décrire la diffusion actuelle des pratiques de RSE comme une réactualisation des pratiques du paternalisme, dans un contexte de l'économie mondialisée.¹

¹ BALLETT Jérôme et DE BRY Françoise "l'entreprise et l'éthique" éd EAN, paris, 2001, p 42.

1.1 Le paternalisme au XIX^{ème} siècle

A la lumière des travaux de recherche historique consacrés à la RSE, il apparaît que les débats et pratiques de paternalisme préfigurent le concept contemporain de responsabilité sociale. Le paternalisme industriel se présente comme « *un système régissant les relations entre employeurs et salariés d'une entreprise dans leur totalité* ». ¹

C'est un système de relation du travail qui vise à prendre en charge intégralement le travailleur, dans sa vie professionnelle comme dans sa vie privée. En ce sens, précise GUSLIN.A, c'est « *un système de production et de reproduction de la main d'œuvre* » ² qui se concrétise dans de multiples institutions et structures économiques et sociales : système de rémunération fondé sur la participation aux bénéfices.

On note des institutions de prévoyance et de protection sociale (caisse d'épargne, caisse de secours, caisse de retraite), logements ouvriers en location et en accession à la propriété, structures d'éducatives (*école ménagères, orphelinat, subventions à l'école*), structures de distractions (*création et aides à des sociétés diverses*), structures commerciales (commerces divers). L'auteur souligne aussi que le paternalisme exprime aussi une réelle capacité d'innovation sociale de la part du chef d'entreprise, facilitée par sa présence physique sur le terrain, au contact direct et quotidien avec les ouvriers dans l'activité de production. ³

Dans ce sens, le paternalisme ne concerne que les entreprises naissantes et les grandes entreprises où il suppose, et c'est peut-être là une dimension essentielle de sa réussite, une véritable adhésion des travailleurs. Trois approches pour analyser le paternalisme industriel.

1.1.1 L'analyse culturaliste du paternalisme

La culture paternaliste est issue et se reconnaît dans les convictions profondes qui motivent l'action patronale, qu'elles soient d'ordre humaniste ou religieux. Dans l'analyse des travaux historiques consacrés au paternalisme en Europe occidentale, GUESLIN.A montre que le christianisme impose sa marque avec des industriels qui éprouvent, dans la capacité de servir autrui en partageant les biens terrestres, le signe de l'élection divine. Il souligne également que la foi protestante du patronat luthérien, bien qu'orientée vers l'émancipation de l'ouvrier, s'incarne dans des pratiques similaires.

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

² Idem .P 62.

³ Idem .68.

1.1.2 Analyse idéologique du paternalisme

A l'opposé de l'approche culturaliste qui insiste sur le consensus patrons/ouvriers, l'approche idéologique, nettement conflictuelle, met l'accent sur la domination, voire l'exploitation ouvrière dissimulée sous les pratiques paternalistes. Face à la dénonciation de la misère provoquée par l'industrialisation, martelée d'abord par le camp socialiste mais reprise également par des libéraux ou des chrétiens de sensibilité réformiste, le paternalisme se donne le but de prouver par l'exemple le caractère non pernicieux de l'industrie, en développant des politiques sociales ambitieuses.

1.1.3 Analyse économique du paternalisme

Les contraintes technico-économiques à la source des logiques entrepreneuriales à la fin de siècles ne peuvent être tenues pour innocentes dans le développement du paternalisme industriel (SCHWAETZ.Y, 1979). Ainsi que nous y invite un courant d'interprétation anglo-saxon, explique GUESLIN.A, on pourrait même considérer le paternalisme, non comme le seul produit de coutumes traditionnelles, mais une réponse originale au défi de la révolution industrielle, un moyen complexe de poursuivre coûte que coûte l'industrialisation. Dès lors, la politique sociale de l'entreprise est au service de son développement économique et nulle contradiction d'ordre idéologique ne les sépare.

Si l'approche économique est incontournable pour son éclairage des contraintes des logiques entrepreneuriales, les deux dernières rendent compte de la complexité de ce phénomène social. Au confluent des différentes perspectives évoquées, GUESLIN.A conclut, d'une formule synthétique, que « *le paternalisme repose fondamentalement sur une contrainte économique que seules les cultures des partenaires permettaient de promouvoir* ». ¹

1.2 L'émergence du débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise

En suivant ACQUIER.A, reprenant l'analyse HEALD.M (1970), le terme « *responsabilité sociale* » apparaît dans les milieux d'affaires américains au tournant du XIX^{ème} et du XX^{ème} siècle. Il note toutefois qu'il est difficile d'identifier un point de rupture historique précis, marquant la naissance du concept responsabilité sociale, pour l'auteur, le concept vient plutôt formaliser, de manière progressive, une série de débats et de pratiques apparus plus précocement, et portant sur l'éthique des affaires, l'acceptabilité des activités commerciales, la position des nouvelles classes dirigeantes dans l'organisation de la société ou le lien entre industrialisation et progrès social.

¹ GUESLIN, André. *Op.cit.*, P56-57.

La transformation de l'entreprise industrielle américaine semble être l'évolution significative qui marque le passage progressif, au tournant du XIX^{ème} siècle et du XX^{ème} siècle, d'une réflexion centrée sur les responsabilités du dirigeant à celles de l'entreprise et de ses managers. L'accroissement de la taille des entreprises industrielles américaines et l'émergence du modèle de la grande entreprise managériale caractérisée par un actionnariat dispersé, la figure du dirigeant salarié non propriétaire va marquer un tournant des débats sur la responsabilité sociale (ACQUIER .A et GOND.P.J, 2005). Désormais l'entreprise change de nature pour être considérée comme une institution à part entière dont les modalités de contrôle sont remises en question.

A partir des années 1920, le rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et la nature de leurs obligations envers le reste de la société font l'objet réel d'un débat. GOND.J.P et MERCIER.S (2004) ainsi que BERLE.A et MEANS.G 1932 avaient constaté le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leurs responsabilités auprès de tous ceux dont le bien être peut-être affecté par les décisions de l'entreprise. Décrivant l'évolution probable du concept d'entreprise, ils indiquent que « *le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté* »¹. Cette idée est reprise par BARNARD.C en 1938. L'entreprise est envisagée comme un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre les parties prenantes.

Ces débats ont donné lieu également à des controverses juridiques sur la nature de l'entreprise, sa gouvernance, et la responsabilité des managers. Ainsi, la position de BERLE.A (1932), qui soutient que les intérêts des différents partenaires seraient mieux servis par un attachement sans faille des dirigeants à la richesse des actionnaires, donna naissance à une intense controverse avec DODD.E (1932) qui prend position en faveur d'une reconnaissance tant éthique que légale des droits de tous les partenaires (GOND J.P et MERCIER.S, 2004).

Par ailleurs, de nouvelles pratiques de l'entreprise vont se développer au cours de cette période, suivant une logique d'essai erreurs, débouchant sur le développement de négociations sociales, la mise en place de démarches de communication et de relations publiques, l'amélioration des conditions de travail et des conditions salariales, mais surtout autour du développement d'actions philanthropiques.

¹ BERLE Adolph et MEANS Gardiner « *l'entreprise moderne et la propriété privée* »éd Macmilan, New York, 1932, p67-68.

Dans ce contexte de modifications profondes des formes de l'organisation de l'entreprise, les actions et démarches de responsabilité sociale peuvent être interprétées comme un élément fondamental de légitimation de l'entreprise auprès du grand public.

Des discours et des pratiques relatifs à la responsabilité sociale se développent ainsi de manière précoce dans le milieu des affaires. Mais ce n'est que dans les années 1950 que des efforts significatifs de formalisation et de systématisation voient le jour à la frontière entre théologie, économie de gestion.

1.3 L'approche normative et les premières formalisations du concept de RSE

Selon une perspective temporelle, la première génération de travaux ayant cherché à théoriser le phénomène de la RSE est située entre les années 1950 et 1970. Ces travaux se développèrent à partir de 1945, dans un contexte favorable aux entreprises dont la contribution à l'effort de guerre et leur coopération avec le gouvernement permirent de restaurer leur prestige auprès du public américain. Après une période de retrait (*crise des années 1930*), les débats relatifs à la responsabilité sociale ressurgissent après la seconde guerre mondiale avec une nouvelle intensité dans le monde des affaires, certains dirigeants publiant des ouvrages largement diffusés.

Ces travaux se concrétisent toutefois par une approche philosophique et normative de la RSE. Ils se sont focalisées sur les contours de la RSE et cherchaient à déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société de quoi l'entreprise est responsable et jusqu'où s'étant sa responsabilité.

De ce fait HEZBERG.F (1978) soulignera que les entreprises ont l'obligation d'agir et de contribuer à l'amélioration du bien-être social.

1.3.1 Le courant moraliste-éthique

Le courant « *Business Ethics* » ou courant moraliste-éthique considère que l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire. On attribue à la firme un statut d'agent moral par analogie avec une personne humaine.

Mais cette morale est celle des intérêts bien compris de la firme. Ainsi, l'école américaine des « *business ethics* » soutient que l'éthique dans affaires est un moyen d'accroître les profits de l'entreprise. L'expression généralement associée à cette doctrine « *ethics pays* », contient en elle-même les fondements de cette pensée. Pour plusieurs auteurs, ce courant prend naissance dans l'ouvrage théorique fondateur de BOWEN.H en 1953 :

Social Responsibilities of the businessman.¹ ACQUIER et GOND (2007) notent que cet ouvrage fournit un témoignage historique très documenté, recense des discours des dirigeants sur la responsabilité sociale et analyse des facteurs d'émergence de la RSE. L'ouvrage recèle ainsi des déclarations de dirigeants sur la Responsabilité Sociale, entendues comme un ensemble d'obligations à l'égard de la société. Ces discours continuent à être structurés autour des notions de « *stewardship* », de « *trusteeship* » et de prise en compte des « *groupes intéressés* ». L'éthique religieuse apparaît comme un point de référence et d'évaluation incontournable de ces discours.

Au-delà de l'analyse des discours des dirigeants, la relecture de cet ouvrage par ACQUIER.A et GOND.J.P (2007) soulignera que les travaux de BOWEN.H ont mis en évidence que les réflexions relatives à la responsabilité sociale s'inscrivent, durant les années 1950, dans le cadre des transformations assez profondes des modes de fonctionnement de l'économie américaine, et d'interrogations sur le modèle économique en place. Ces travaux ont particulièrement traité à l'accroissement de la législation, de la concentration du pouvoir au sein des grandes entreprises mais aussi de l'émergence d'autres « *groupes organisés* » (*syndicats associations, etc...*).

La RSE apparaît dans ce contexte comme un moyen d'éviter de nouvelles régulations restreignant la liberté d'action des dirigeants d'entreprise et le contrôle social qui s'exerce sur eux. Elle offre une troisième voie, entre une économie fondée sur une doctrine du laissez faire et une économie planifiée. Mais Bowen met également en évidence l'importance du soubassement éthique de toute décision pour asseoir leur légitimité ACQUIER. Howard BOWEN définissaient ainsi la RSE : « *la RSE renvoie à l'obligation des hommes d'affaires de mettre en œuvre les politiques de prise de décisions et de suivi des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme salutaires pour notre société* ». ²

1.3.2 Le courant contractuel sociétal

Le courant contractuel sociétal, connu également par les travaux du champ « *Business an Society* », estime qu'il n'existe pas de cloison étanche entre l'entreprise et la société et que les deux sont en interrelation. Selon Preston et Post (1987), elles se structurent mutuellement par le biais de leurs interactions constantes. Il en résulte un « *un contrat social* » entre l'entreprise et la société, d'où découle un contrôle social de la part de la société qui peut toujours sanctionner une entreprise « *désobéissante* » (Gendron, 2000).

¹ ACQUIER Aurélien et GOND Jean-Pascal « *Aux sources de la Responsabilité sociale de L'Entreprise* » éd Flammarion, paris, 2007, p35.

² BOWEN Howard, « *Social responsibilities of the businessman* », éd Harper, New York, 1953, P22.

Dans ce sens, Davis. K (1960), dont la contribution est substantielle dans le champ Business & Society, avance que la Responsabilité sociale des dirigeants d'entreprise doit être proportionnelle au pouvoir qu'ils détiennent, sinon la société qui leur accorde ce pouvoir le leur retirera, De manière analogue au courant éthique, l'auteur introduit l'approche instrumentale du type « *Good Ethics = Good Business* » qui allait être reprise fréquemment par la suite dans Les travaux sur la légitimité organisationnelle, s'inscrivant et prolongeant cette perspective.

Définie ainsi la légitimité est comme « *l'impression partagée que les actions de l'entreprise sont désirables, convenables par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales*¹ ».

La légitimité devient donc une condition incontournable à l'obtention des ressources nécessaires à sa pérennité et le critère à l'aune duquel va être évaluée la Responsabilité sociale. Le comportement des entreprises s'inscrit dans la recherche d'une légitimité utilitaire qui va les conduire à négocier un équilibre coopératif, contrat social tacite leur reconnaissant un droit d'exploitation, « *licence to operate* », en contrepartie du respect de l'environnement naturel et social, voire d'une fertilisation ou d'une création de valeur pour les acteurs de la société civile (Capron. M et Quairel. F, 2002).

Ce fondement normatif de la RSE restera longtemps la dominante de tout un ensemble de travaux, majoritairement anglo-saxon, souvent regroupés dans les revues Business & Society ou journal of Business Ethics. Trois séries de considération fondent la dynamique de cette littérature (DAUDIGEOS.T, 2009). D'abord, l'application et l'opérationnalisation progressive des grandes traditions de philosophie morale à la justification des activités de l'entreprise inspirera largement les travaux de recherche². Ensuite, les enjeux sociaux prégnants du moment contribueront au développement de ce courant. Enfin, l'opposition sur les contours de la RSE et la finalité de l'entreprise marqueront également ce premier courant de travaux et animeront des débats académiques importants.

1.4 Quelques éléments du débat normatif sur la RSE

Par rapport à cette dernière question, les points de vue des principaux auteurs sont partagés entre les partisans et les opposants de la RSE. Nous n'allons présenter ici que quelques contributions d'auteurs, dont les travaux nous permettent de rendre compte du débat sur la RSE à l'époque.

¹ SUCHMAN Mark « *Managing Legitimacy: Strategic and institutional Approaches* », The Academy of Management Review, 1995, p572.

² DAUDIGEOS Thibault "Expansion Management Review" express, 2009, p28.

La proposition de LEVITT.T, comme celle de FRIEDMAN.M note L'EPINEUX (2003) est une proposition cardinale dans le débat américain sur la « *corporate social responsibility* ¹ ». Elle se distingue en effet par son « *caractère caricatural* ».

Ainsi, selon T. LEVITT, la fonction des entreprises est de produire des profits réguliers et à un haut niveau, car l'essence de l'entreprise libre est de rechercher le profit de toutes les manières qui soient cohérentes avec sa propre survie en tant que système économique. Cet auteur ne voit rien de mal à ce que les firmes aient des ambitions étroites ; le mal viendrait plutôt de ce qu'elles aient des ambitions trop larges. Friedman est également connu pour sa position radicale, qui est en cohérence avec la pensée économique libérale. Selon cette conception, l'entreprise ne devrait pas fausser le libre jeu du marché par des interventions dans le domaine de la RSE (LEPINEUX.F 2003).

Pour cet auteur la RSE constitue une avancée déguisée du système de l'économie socialiste, une sorte de cheval de Troie qui permet de s'opposer aux mécanismes du marché et de fausser l'attribution des ressources rares aux utilisations alternatives (FRIEDMAN.M, 1970). ACQUIER.A propose une synthèse de la critique de la RSE, associée à cette conception, autour de trois objections centrales.²

- La notion RSE amène des acteurs autres que les actionnaires à s'approprier de manière illégitime des ressources de l'entreprise ;
- En multipliant les objectifs poursuivis et en introduisant un idéal d'intérêt social opaque, la notion RSE constitue un moyen détourné pour les managers d'accroître leur pouvoir discrétionnaire sans avoir à rendre des comptes ;
- Il ne faut pas confondre le rôle de l'entreprise avec celui de l'Etat : l'entreprise est inefficace dans la résolution de problèmes sociaux. Pour ne pas affecter sa mission et les libertés individuelles des citoyens l'entreprise ne doit pas s'immiscer dans des questions sociales.

En opposition avec cette conception, SIMON.J, POWERS.C et GUNNEMANN.J établissent une distinction fondamentale entre les injonctions négatives et les devoirs positifs, et affirment que tout homme a l'obligation d'un « *minimum de moral* » de ne pas provoquer de dommages sociaux. Les injonctions négatives concernent les activités qui causent du tort à autrui et les devoirs positifs sont impliqués par la recherche du bien. L'injonction négative d'éviter de réparer les dommages sociaux se trouve dans tous les domaines de l'éthique et se

¹ LEPINEUX François et autres « La RSE la responsabilité sociale des entreprises », éd Dunod, paris, 2010, p47.

² ACQUIER Aurélien et GOND Jean-Pascal *Op.cit.*, p35.

fonde tant sur la tradition morale que légale. Elle est à la base de la vie en société, de la culture, de la civilisation. Quant à la proposition de LEVITT.T

« ...L'auteur argumente contre la RSE à la fois parce qu'elle est dangereuse pour la société et parce qu'elle s'écarte de l'objectif premier des firmes, la quête du profit. Or les activités et thèmes que LEVITT.T désigne comme constituant la RSE sont : les besoins des employés, les écoles, les hôpitaux, les offices de charité et même le domaine de l'art- et en ayant ainsi délimité la notion de RSE, LEVITT.T propose de choisir entre, d'une part, s'impliquer dans les affaires de la société, et, d'autre part, remplir la fonction de faire des profits. Mais un tel choix exclut un autre aspect de la RSE : celui qui consiste à faire des profits de manière à minimiser les dommages sociaux. A aucun moment il ne prend en compte la possibilité que l'activité des firmes puisse causer du tort à autrui et qu'il puisse être nécessaire de réguler les conséquences sociales de ces activités en conséquence. Il est donc indispensable de distinguer entre des idéaux positifs parfois élevés, et les exigences minimales d'organisation sociale... »¹

Plusieurs auteurs rejoignent ce point de vue. La contribution de DRUCKER.P (1983) à ce débat est également importante. Selon l'auteur, la maximisation du profit ne constitue pas un objectif pertinent pour l'entreprise, car il ne rend pas compte de la manière dont elle fonctionne ; il s'agit même d'un objectif « tout à fait dénué de sens ».

Ainsi, les évolutions du management depuis les années 1970 ont amené DRUCKER.P à trois fonctions majeures du management, dont la dernière consiste à gérer les Responsabilités sociales : l'organisation se situe toujours nécessairement dans une communauté et doit donc prendre en compte les influences existantes entre ces deux types de collectivités.

Une fois définie la fonction de l'organisation, il revient au management de définir ses objectifs, qui doivent être établis pour les secteurs-clés du management dont celui de la fonction sociale. Pour cet auteur, le management doit assumer une double responsabilité, accomplir la mission spécifique de l'organisation, et gérer les conséquences sociales que ces actions génèrent.

Cependant, LEPINEUX.F reconnaît que la notion de dommage social demeure imprécise et que son application soulève plusieurs difficultés car il peut aussi y avoir désaccord sur ce qui constitue une nuisance ou un dommage social et que cette notion est susceptible d'évoluer dans le temps.

¹ GOND Jean-Pascal et IGALENS « la Responsabilité sociale de l'entreprise » éd PUF, paris, 2008, p28.

Ce que certains voient comme des devoirs positifs peut être vu par d'autres comme la répartition d'un dommage social. A titre d'exemple, propose L'épineux (2003), « *l'idée que les firmes doivent faire des efforts spéciaux pour former et employer des membres de groupes peut être interprétée par certains comme remplissant un devoir positif de la part des firmes pour répondre aux problèmes de la société* »¹, mais elle peut être vue par d'autres comme la répartition d'un dommage social causé par des années de racisme institutionnel. La notion revêt donc un caractère subjectif et dépend largement des opinions personnelles. Ce dernier illustre clairement les difficultés de ce premier courant de travaux à définir la nature et le périmètre de la Responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour ACQUIER.A, cette difficulté s'explique en partie par la faiblesse des fondements théoriques de ces approches. Ce qui va amener FREDERICK.W (1978) à qualifier ces travaux de « *débats philosophique stériles* »².

¹ LEPINEUX François et autres, *Op.cit.* p47.

² FREDERICK William , PRESTON Lee « *BUSINESS ETHICS : research issues and empirical studies*», Press Inc, 1990 ,p112

Section 02 RSE et Gestion des Ressources humaines dans le Cadre du Développement Durable

Dans cette deuxième section, nous allons exposer la notion Développement Durable, son apparition et la relation entre cette dernière et la Responsabilité sociale de l'Entreprise en premier lieu. En second lieu nous présenterons la Gestion des Ressources Humaines en différentes définitions, ainsi que ses objectifs pour une entreprise, et sa relation avec la RSE.

2.1 La RSE et le Développement Durable

Le mot développement durable apparaît au début des années 1970 et 1980 dans des écrits scientifiques. L'un des premiers textes référencés faisant usage de ce concept dans le sens actuel est le Rapport du Club de Rome « *Halte à la croissance* », mais on trouve des occurrences dans d'autres textes de la même époque dans des disciplines diverses. Ce rapport publié en 1972 et écrit par deux scientifiques du MIT tentait de questionner notre modèle de développement économique basé sur la croissance économique infinie dans un monde aux ressources finies. Il montrait alors les limites écologiques de notre modèle. Au niveau international, on commence à parler de développement durable pour la première fois dans les rapports des Congrès de l'UICN (*Union Internationale pour la Conservation de la Nature*). Mais bien avant cela, le développement durable avait commencé à émerger comme idée.

2.1.1 Définition du Développement Durable

Le développement durable est l'idée que les sociétés humaines doivent vivre et répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Concrètement, le développement durable décrit une façon d'organiser la société susceptible d'être maintenue sur le long terme. Pour cela, il faudrait alors prendre en compte les conséquences des activités humaines sur l'environnement, mais aussi tenter de créer les conditions d'une société plus juste.

La définition « *officielle* » du développement durable a été élaborée pour la première fois dans le Rapport Brundtland en 1987. Ce rapport était la synthèse issue de la première commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU.¹

2.1.2 Définition de la RSE

C'est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations

¹<https://e-rse.net/enjeux-rse-developpement-durable/#gs.Q90SMW0> consulté le 06/06/2018 à 22h.00.

juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.¹

2.1.3 Les causes de l'apparition du Développement Durable

Parmi les causes qui ont conduit à l'apparition du concept développement durable on note « l'urgence des problèmes sociaux et environnementaux comme la progression des déserts (*désertification*), déboisement, le réchauffement de la planète ainsi que la pollution, la sécheresse, on trouve aussi la surpopulation, la pauvreté, les épidémies etc. ».²

2.1.4 Les dimensions du Développement Durable

Le développement durable repose sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable de trois dimensions : la dimension sociale, la dimension économique et la dimension environnementale.

2.1.4.1 La dimension sociale

La dimension sociale vise le développement de la société tout en satisfaisant les besoins des êtres humains, quelles que soient leurs origines.

2.1.4.2 La dimension économique

La dimension économique consiste en la création de richesse afin d'améliorer les conditions de vie matérielle.

2.1.4.3 La dimension environnementale

Enfin, la dimension environnementale s'appuie sur la volonté d'adapter nos modes de vie aux capacités de notre planète. Pour que l'on puisse vraiment parler de développement durable, ces trois pôles du social, de l'économie et de l'environnement doivent être indissociables.

L'approche du développement durable est basée sur un équilibre entre la croissance économique, la consommation régulée ainsi que les ressources, et la diminution des inégalités.

2.1.5. Objectifs du Développement Durable

Le développement Durable vise aussi à :³

- Eliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde
Permettre à tous de vivre en bonne santé ;
- Parvenir à l'égalité des sexes ;
- Assurer l'accès à l'éducation pour tous ;
- Garantir l'accès de tous à l'eau et assurer la gestion durable des ressources en eau ;

¹<https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.lcx9seQ> consulté le 07/06/2018.

²Emmanuelle REYNAUD, « *Le développement durable au cœur de l'entreprise* », éd Dunod, Paris, 2006, p.03.

³<https://www.eda.admin.ch> , consulté le 18/06/2018 à 23h00.

- Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables ;
- Promouvoir une croissance économique soutenue ;
- Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à un autre ;
- Etablir des modes de consommation et de production durables ;
- Lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ;
- Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines ;
- Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres ;
- Assurer l'accès à la justice pour tous ;
- Et renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser.

Dans le but de réaffirmer l'importance de ses objectifs, de nombreux congrès internationaux ont été organisés depuis 1987, tels que la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement en 1992 et le Sommet Mondial pour le Développement Durable en 2002.

2.1.6. La relation entre le DD et la RSE

Ce qui nous intéresse dans cette première sous-section c'est de clarifier tout simplement la relation existante entre la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable : le développement durable est un concept macro-économique et macro-social à l'échelle mondiale, il couvre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux communs, autrement dit c'est la durabilité de la société dans son ensemble.

La RSE est l'application par les entreprises du concept développement durable (*pratique au niveau micro-économique*), elles sont centrées sur leurs responsabilités vis-à-vis de la société et de l'environnement, donc leur responsabilité sociale est étroitement liée au développement durable. La Responsabilité sociale de l'Entreprise est la projection du Développement Durable, elle se base aussi sur trois dimensions à savoir la dimension économique sociale et environnementale.¹

2.1.6.1 La dimension économique

La Responsabilité sociale vise à améliorer la performance financière de l'entreprise qui reste le facteur clé pour sa réussite, son efficacité et sa pérennité tout en respectant les principes de l'éthique des affaires (*saine concurrence : absence de corruption, etc.*).

¹<http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/les-3-piliers-du-developpement-durable> , consulté le 07/08/2018 à 14h:23

2.1.6.2 La dimension sociale

Cette dimension représente « *le facteur humain (personnes internes et externes de l'entreprise)* », elle vise à analyser les conséquences de l'activité économique de l'entreprise (*production des biens et services*), ainsi que ses décisions sur l'ensemble des parties prenantes (*sécurité, condition de travail, respect des cultures, etc.*).

2.1.6.3 La dimension environnementale

Cette dimension vise à étudier l'impact de l'activité de l'entreprise, ses produits et services sur son environnement interne et externe (la production des déchets, les émissions polluantes, etc.).

2.1.7. RSE dans le cadre du DD, un atout pour une entreprise

Le Développement Durable représente de nouvelles contraintes pour une entreprise tant sur le plan social, environnemental et économique, ces nouvelles préoccupations peuvent représenter pour « *une entreprise innovante un tremplin vers de nouvelles opportunités qui allient à la fois la vigilance écologique et responsabilité citoyenne sans nuire à l'efficacité économique qui reste fondamentales pour l'entreprise* ».¹

Le Développement Durable est un ²:

2.1.7.1 Facteur de réduction des coûts

Quand une entreprise réduit ses consommations d'énergie de carburant afin de diminuer le volume de ses émissions de CO₂, elle diminue en parallèle ses coûts.

2.1.7.2 Facteur de motivation

Les responsables des entreprises essaient toujours d'adopter le comportement éco-citoyens de leur vie personnelle au sein de leurs entreprises, dans l'attente de comportement responsable de leurs employeurs.

2.1.7.3 Facteur d'innovation

La prise en compte de nouvelles préoccupations écologiques des consommateurs à un effet d'accélération sur l'innovation avec la mise au point de nouveaux produits ou de procédés plus économes de production.

2.1.7.4 Facteur de cohésion

Quand une entreprise pratique régulièrement l'égalité entre ses employés, par exemple absence de tout type de discrimination entre femme et homme, gestion de l'handicap, minorité visible, etc, elle renforce les liens sociaux.

¹www.assistance-scolaire.com , consulté le 09/08/2018 à 22h:36.

²www.sequovia.com/ consulté le 9/08/2018 à 22h :30 .

2.1.7.5 Facteur de recrutement

Sur le marché du travail, les postulants sont attirés par l'engagement de l'entreprise en matière de Développement Durable, la rémunération et les perspectives de la carrière, le choix se porte sur une entreprise qui respecte ses employés mais aussi son environnement.

2.1.7.6 Facteur de confiance

De nos jours, les investisseurs sont de plus en plus prudents avant de procéder au placement de leur argent, car il ne suffit pas seulement d'analyser la santé financière d'une entreprise mais aussi il est fondamental d'examiner son degré d'engagement en matière de Responsabilité sociale.

2.1.7.7 Facteur de conquête de marchés

Les grands acheteurs ajoutent dans leurs cahiers de charges adressés à leurs fournisseurs et sous-traitants des critères de Responsabilité Sociale, et celui qui ignore cela dans son activité risque de se voir écarté lors du choix.

2.2 La RSE et la Gestion des Ressources Humaines

Depuis quelques années, des recoupements prennent corps entre la gestion des ressources humaines (*GRH*) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Au sein des entreprises, certaines firmes mettent en place des pratiques RH présentées comme « *socialement responsables* » et touchant les grands domaines classiques de la GRH.

2.2.1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise. Barbet. J 1993 , définit la Gestion des Ressources Humaine comme : « *une discipline de sciences sociales constituant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre , négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* ». ¹

2.2.2 L'intérêt des ressources humaines

Pour une entreprise, être compétente et performante dans le domaine des ressources humaines lui permet d'augmenter sa productivité, ses salariés se sentant écoutés et pris en compte par leur hiérarchie et évoluant dans des conditions de travail adaptées à leurs besoins. Placer l'humain au cœur de l'entreprise est donc bien souvent une démarche rentable pour les chefs d'entreprise.

¹www.mounouv-montp2, consulté le 09/08/2018 à 18h:22.

De bonnes ressources humaines permettent par ailleurs de limiter le turnover d'une entreprise, très coûteux en matière de dépenses de recrutement et de formation d'un nouvel employé. Dans un autre domaine, les ressources humaines amènent enfin une certaine valeur ajoutée à une entreprise face à la concurrence.

2.2.3 L'évolution de l'administration du personnel à la Gestion des Ressources humaines

La notion d'administration du personnel, au sein de l'entreprise, a évolué à travers le temps pour devenir la gestion des ressources humaines (*GRH*). Ce concept est beaucoup plus large puisqu'il dépasse la simple administration pour englober le management du capital humain de l'entreprise, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent. Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction Ressources Humaines en distinguant une direction du personnel (*à l'ancienne*) et une direction des ressources humaine (*moderne*).

Tableau N° 1 : L'évolution de la fonction ressources humaines de direction du personnel aux Ressources Humaines

Rôle et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des Ressources Humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> -Prise en charge de certains recrutements -Suivi opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> -Définition de la politique de recrutement -Gestion de certains recrutements stratégiques -Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels -prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	<ul style="list-style-type: none"> -Définition de plan de formation et suivi de la réalisation -Choix des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> -Impulsion de la politique de formation -Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
	<ul style="list-style-type: none"> -Peu d'action dans ce domaine -Mise en place éventuelle d'entretiens annuels -Gestion de demandes de mutation 	<ul style="list-style-type: none"> -Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières -Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
Paie et rémunération	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion administrative et supervision la paie -Affectation des enveloppes d'augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> -Définition de la Politique salariale -Mise en place de systèmes de Participation, d'intéressement ou de variable -Supervision de la partie compensation et bénéfices
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux -Gestion des litiges individuels 	<ul style="list-style-type: none"> -Supervision des négociations et de la mise en place d'accords -Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)

Source : Disponible sur le site www.numilog.fr, consulté le 10/08/2018 à 14h :28.

A ce titre, la Gestion des Ressources Humaines comporte plusieurs facettes, complémentaires, indissociables et surtout, indispensables à la bonne marche de l'entreprise. Elles composent les caractéristiques de cette activité primordiale dans l'organisation. En effet, La gestion des ressources Humaines détermine la stratégie du fonctionnement de l'entreprise et le suivi des performances car elle comprend :

- La gestion du recrutement et des affectations ;
- La gestion des rémunérations ;
- La gestion des carrières ;
- La gestion des formations ;
- Et la gestion sociale.

Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la gestion des ressources humaines fait de l'homme un objet de gestion c'est-à-dire c'est de développement de ses compétences par la formation, la mesure de ses performances mais aussi l'augmentation de sa motivation.

*« Les pratiques de gestion des Ressources humaines peuvent se choisir en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier, Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs, au-delà de sa fonction qui consiste à assurer l'adéquation entre ressources humaines et besoin de l'entreprise, la gestion des ressources humaines participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Elle contribue à l'émergence de nouveaux modèles productifs et de nouvelles normes de gestion ».*¹

2.2.4 Les éléments constitutifs de la GRH

La gestion des ressources humaines à quatre éléments constitutifs qui sont les suivants :

- Des pratiques de gestions : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former etc. ;
- Des règles et des normes : juridiques, conventions collectives, normes produit, réglementation, outil de gestion des ressources humaines ;
- Des politiques de gestion d'entreprise : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes ;
- Et des acteurs multiples, à titre d'exemple nous trouvons en interne : les Administrations, le service RH, les managers et les représentants du personnel, et en externe nous trouvons les pouvoir publics, les syndicats, les consultants, les donneurs d'ordres et enfin les actionnaires.

¹DIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique, « *La gestion des ressources humaines* », éd la Découverte, Paris, 2011, p58.

2.2.5 La relation entre la GRH et la RSE

La GRH est l'un des éléments constitutifs de l'intégration du principe de la responsabilité dans une entreprise, afin qu'elle puisse faire face aux nouveaux défis du développement durable, du fait que la RSE se focalise sur les principes du recrutement socialement responsable par exemple le respect d'intégration d'un certain pourcentage des handicapées, l'égalité homme femme, éviter tout types de discrimination, égalité des chances dans l'emploi, la rémunération, la formation, les conditions de travail, etc.

*« Dans le domaine de la GRH, la RSE a entraîné une extension du périmètre de la fonction. Cela vaut pour la surveillance des fournisseurs et des sous-traitants, encore que cette dernière retombe parfois aux acheteurs, mais cela est encore plus sensible concernant des sujets tels que l'éthique, l'égalité homme-femme, la diversité, les restructurations, et les relations sociales ».*¹

Le besoin éthique, qui a toujours existé, notamment de la part des salariés qui exigent non seulement d'être respectés mais aussi d'être traités avec justice, et dans certain cas ils ont besoin d'être dirigés afin de savoir ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas.

*« L'égalité homme-femme, qui signifie un traitement équitable entre les femmes et les hommes ; ce qui implique le principe de l'égalité des sexes, ou dans certains cas, un traitement différent mais considéré équivalent en terme de droits, avantages, obligations opportunités ».*²

*« La diversité est un thème plus récent, il a tout d'abord touché les unités hyper marché et super marché qui ont dû prendre en compte l'environnement dans lequel ils évoluent. Mais rapidement ce thème s'est précisé à travers la lutte contre les discriminations, notamment à l'embauche ».*³

Les restructurations qui représentent également un thème important dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises, car il s'agit d'un événement très lourd de conséquences pour les salariés, ceux qui ont été licenciés qui ont subi un traumatisme. La RSE utilise plusieurs outils diversifiés et même si beaucoup de techniques ont été peintes aux couleurs de la RSE ; dans bien d'autres cas il s'agit bien d'innovations dans le champ de la gestion des ressources humaines.

Depuis quelques années, des recoupements prennent corps entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

¹ GOND Jean-Pascal et IGALENS, *Op.cit.* p28.

² LECOMPTE Séverine et ADARY Assaél « *L'ISO 26000 en pratique* » éd Dunod, paris, 2012.

³ *Idem* .

Au sein des entreprises, certaines firmes mettent en place des pratiques RH présentées comme « socialement responsables » et touchant les grands domaines classiques de la GRH. La RSE est très utile pour acquérir des compétences, motiver les employés, gérer son personnel, en respectant les conditions saines de travail sans aucune discrimination. Aussi en instaurant un espace de dialogue et d'échange entre la gouvernance de l'entreprise et ses employés afin de détecter leurs préoccupations, leurs attentes, leurs objectifs, pour éviter tout risque lié aux employés, et exploiter ses informations afin de prendre des décisions pertinentes qui vont permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques et bénéficier d'une bonne image sans influence négative sur le personnel et la société.

« Pérez a soutenu pendant longtemps l'idée qu'il y'a lieu de porter un regard neuf sur les théories et les méthodes opératoires en management. Le management des ressources humaines est constamment confronté à la conjoncture économique et sociale, aux difficultés croissantes des entreprises et des organisations. Il est donc essentiel que la Fonction ressources humaines s'interroge sur la nature de sa production matérielle dans l'entreprise, sur sa contribution à la création de valeur et ses apports potentiels au développement du professionnalisme des acteurs ».¹

La notion de la Responsabilité sociale de l'Entreprise est liée à plusieurs concepts tel que le Développement Durable qui exige de tenir compte dans la prise d'une quelconque décision économique des impacts de l'activité sur l'environnement et de la société et ce afin d'assurer la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. Cette exigence provient de la croissance économique, principale cause de plusieurs problèmes sociaux et environnementaux. A partir de la section que nous venons de terminer, on conclut que la RSE est la part du Développement Durable de l'entreprise qui doit se soucier non seulement de sa croissance et sa rentabilité mais aussi des impacts environnementaux, sociaux actuels et futures.

¹ LE ROY F, MACHEESNAY M, « *La responsabilité sociale de l'entreprise* », éd, EMS, France, 2005, p.304.

Section 03 Encadrement institutionnel de la RSE

Le processus d'institutionnalisation de la RSE est marqué par les interactions entre les règles de droit, qui ne sont pas radicalement, ni rapidement, disqualifiées (*droit social et droit du travail ; normes environnementales...*) d'une part et, d'autre part, les institutions qui sont créées au niveau des entreprises ou des secteurs, en lien avec les nouvelles formes d'engagement volontaire que prennent les grandes entreprises. Les institutions de la RSE qui se mettent en place révèlent une logique de production normative particulière, issue de la confrontation entre des règles légales produites par les Etats, des engagements privés (*pris par les entreprises*), qui eux-mêmes se traduisent par des règles, et un activisme civil (*syndicats, particuliers, ONG...*).

3.1 Le pacte mondial 2010 (ONU)

L'idée du Pacte Mondial a été évoquée pour la première fois le 31 janvier 1999, à l'occasion du Forum économique mondial, quand le Secrétaire Général des Nations Unies Kofi Annan a lancé le défi aux chefs d'entreprise de se joindre à une initiative internationale réunissant les entreprises, les organismes de l'ONU, la société civile et le monde du travail, afin de soutenir des principes universels dans le domaine social et environnemental.

Le Pacte mondial des Nations Unies invite les entreprises à adopter, soutenir et mettre en œuvre, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales en matière de droits de l'homme, de normes du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.

Le rapport intitulé « *Examen annuel 2010 du Pacte mondial*¹ » a été présenté par Georg Kell, Directeur exécutif de ce contrat liant les Nations Unies à 6 000 « *entreprises citoyennes* » de plus de 135 pays. Il constitue un progrès historique et s'articule autour de 10 principes :

- Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme ;
- Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme ;
- Soutenir la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- Soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- Soutenir l'abolition effective du travail des enfants ;
- Soutenir l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- Soutenir une approche de précaution face aux problèmes environnementaux ;

¹<https://www.un.org>, consulté le 21/09/2018 à 21h :01.

- Mettre en œuvre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité en matière environnementale ;
- Encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;
- Lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion et les pots-de-vin.

3.1.1 Les avantages du pacte Mondial des Nations Unies

Le Pacte Mondiale des Nations Unies apporte tout un ensemble d'avantages concrets :

- Elle permet l'adoption d'un cadre établi et mondialement reconnu pour l'élaboration, la mise en œuvre et la connaissance publique de politiques et pratiques environnementales, sociales et de gouvernance ;
- Le partage des meilleures pratiques et des pratiques émergentes, permettant des solutions et stratégies concrètes face aux défis collectifs ;
- L'adhésion au Pacte mondial permet également des solutions axées sur le caractère durable de toute action, en partenariat avec un ensemble d'acteurs, tels que les institutions des Nations Unies, les États, la société civile, le monde du travail et d'autres acteurs extérieurs au monde de l'entreprise et aux intérêts purement commerciaux ;
- Cette participation permet aussi de lier les entreprises et leurs filiales composant l'ensemble de la chaîne de production de richesses, aux Réseaux à la fois locaux et planétaires du Pacte mondial (*bon nombre de ces réseaux se situant dans les pays en développement et émergents*) ;
- Grâce au Pacte mondial, l'entreprise peut également accéder aux connaissances et à l'expérience considérable des Nations Unies dans le domaine du développement durable et du développement en général ;
- Et enfin, l'entreprise peut utiliser les instruments et ressources de gestion du Pacte mondial et participer à des groupes de travail spécialisés concernant l'environnement, le domaine social et la gouvernance.

3.2 L'Organisation internationale du Travail

L'Organisation internationale du Travail est un organisme spécialisé des Nations Unies, ayant pour but de promouvoir la justice sociale, les droits de l'homme et du travail reconnus à l'échelon international. Elle a été fondée en 1919 et compte à présent 179 Etats membres.

3.2.1 Objectifs de l'organisation internationale du travail

Parmi les objectifs de l'OIT nous avons :

- Promotion et mise en œuvre des normes, des principes et droits fondamentaux au travail ;
- Accroissement des possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et

- un revenu convenable ;
- Accroissement de l'étendue et de l'efficacité de la protection sociale pour tous ;
- Renforcement du tripartisme et du dialogue social.

3.2.2 Les organes principaux de l'OIT

L'OIT mène son action grâce à trois organes principaux qui associent tous trois des représentants gouvernementaux, travailleurs et employeurs :

- *« La Conférence internationale du Travail détermine les normes internationales du travail et les grandes orientations de l'OIT. Souvent désignée comme le parlement international du travail, cette Conférence annuelle est aussi un forum de discussion pour les principales questions de travail et de problèmes sociaux ;*
- *Le Conseil d'administration est l'organe exécutif de l'OIT ; il se réunit trois fois par an à Genève. Il prend des décisions relatives à la politique de l'OIT et établit le programme et le budget qui sont ensuite soumis pour adoption à la Conférence ;*
- *Le Bureau international du Travail (BIT) est le secrétariat permanent de l'Organisation internationale du Travail. Il sert de quartier général à l'ensemble des activités de l'Organisation qu'il met en œuvre sous le contrôle du Conseil d'administration et sous l'autorité du Directeur général ;*
- *Le Conseil d'administration et le Bureau sont secondés dans leur mission par des commissions tripartites qui couvrent les grands secteurs d'activités. Ils sont également soutenus par des comités d'experts sur des sujets comme la formation professionnelle, la formation à la gestion, la santé et la sécurité au travail, les relations professionnelles, l'éducation ouvrière et les problèmes spécifiques liés aux femmes et jeunes ;*
- *ET des réunions régionales des Etats Membres de l'OIT ont lieu régulièrement afin d'étudier les questions qui concernent particulièrement telle ou telle région. ».*¹

3.3 La Global Reporting Initiative (GRI)

La GRI est une organisation à but non lucratif, indépendante, internationale à laquelle participent des entreprises, des O.N.G. et d'autres parties prenantes. Sa mission est de promouvoir le développement durable. La GRI a été créée en 1997 en partenariat avec le Programme Environnement des Nations Unies (PNUE). *« La GRI a développé des lignes directrices pour le reporting en matière de développement durable qui fournit aux entreprises un référentiel global leur permettant de rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales, et qui est très largement utilisé à travers le monde. ».*²

¹<https://www.ilo.org> consulté le 21/09/2018 à 13h :21.

²<https://www.sustainable-performance.total.com> consulté le 22/09/2018 à 13h :24.

3.4 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

L'OCDE est une organisation intergouvernementale qui s'occupe de questions économiques et sociales majeures

3.4.1 Les principes de l'OCDE

Les Principes directeurs de l'OCDE, adoptés en 1976 et révisés en 2000, sont des recommandations destinées aux entreprises multinationales de la part des gouvernements.

Des principes et des normes volontaires sont fixés pour un comportement responsable, en conformité avec les lois en vigueur. Les principes directeurs de l'OCDE visent à :

- *« assurer que les opérations des entreprises multinationales soient en harmonie avec les politiques des gouvernements ;*
- *renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités ;*
- *améliorer l'environnement pour l'investissement étranger ;*
- *Et enfin accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable. »*¹

3.4.2 Les principaux objectifs de l'OCDE

- *« Promotion de la croissance économique, de l'emploi et de la prospérité alliés à la stabilité financière ;*
- *Contribution à un développement économique durable dans les pays membres et non-membres par le biais de l'assistance technique ;*
- *Et enfin aide à assurer l'expansion du commerce international sur une base multilatérale et non discriminatoire ainsi que la réduction voire l'élimination des entraves au commerce international. »*²

3.5 Les Normes ISO

(Organisation internationale de normalisation) L'ISO est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 162 membres sont les organismes nationaux de normalisation. L'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

En 2007, l'ISO a fêté ses 60 ans d'existence et la publication de plusieurs milliers de normes ; et parmi ces normes on cite l'ISO 9001 (*management de qualité*), l'ISO 14001

¹<http://www.oecd.org/fr/> consulté le 23/09/2018 à 23h :30.

²<http://www.oecd.org/fr/> consulté le 23/09/2018 à 00 :01.

(*management de l'environnement*), l'ISO 26000 et les systèmes de gestion intégrés à travers la norme.

Le projet ISO 26000, émergé en 2001, par le biais du Comité pour la politique en matière de consommation (*COPOLCO*), a identifié la nécessité d'un travail global et de niveau international sur la Responsabilité sociale. L'ISO 26000, qui devrait être publiée fin 2009, établira les lignes directrices pour la Responsabilité sociale.

3.5.1 La norme ISO 9001

La norme ISO 9001 s'inscrit dans la famille des normes ISO 9000 éditées par l'Organisation internationale de normalisation (*International Organization for Standardization*).

« Seule de cet ensemble de normes à pouvoir bénéficier d'un label de certification, ISO 9001 définit, pour toute entreprise ou autre organisme volontaire, les critères de mise en place d'une stratégie pour un management de qualité. Régulièrement réactualisée depuis sa création en 1987, elle intègre aujourd'hui les notions de processus et d'amélioration continue conformes à l'évolution des enjeux économiques et sociétaux. »¹

La norme ISO 9001 a connu une évolution marquée, elle concernait un produit ou un service ; de nos jours elle concerne le processus qui permet de produire le produit ou le service commercialisé. La certification de la norme iso 9001 peut être attribuée à toute entreprise désirant avoir une démarche de qualité.

La certification ISO 9001 s'appuie principalement sur les éléments suivants

- Connaissances de ses clients ;
- Impact de tous les personnels, aussi bien les travailleurs que les cadres ;
- Le management des ressources ou des activités comme des processus ;
- Le management de l'organisation et de l'efficacité comme des systèmes ;
- La prise de décision à la suite d'analyse ;
- La bonne relation avec les fournisseurs et les distributeurs ;
- Et surtout l'amélioration continue.

3.5.2 La norme ISO 14001

« L'organisation internationale de normalisation iso a publié pour la première fois en 1994 une norme internationale ISO 14001 définissant des exigences relatives au management et au système de management environnementale.

¹www.rse.net consulté le 24/10/2018 23h :45

Elle a permis de créer la transparence à l'échelle mondiale sur les critères, les méthodes et les exigences de performance touchant à l'environnement »¹.

Cette norme vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. Initiée en 1996 et révisée en 2000, elle prend en compte des aspects environnementaux significatifs en l'occurrence les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.

Et la norme sur laquelle nous allons nous focaliser c'est la norme ISO 26000. Dans un premier temps nous présenterons sa conception, elle viendra en quelque sorte chapeauter cet ensemble de normes, en élargissant le champ au-delà de l'organisation de l'entreprise, au-delà de prise en compte des besoins des clients et au-delà de sa responsabilité environnementale, en la situant dans sa responsabilité globale vis-à-vis de la société.

3.5.3 Norme ISO 26000

« Publiée en 2010 par l'Organisation internationale de normalisation, la norme ISO 26000 établit les principes, thèmes et lignes de force du concept de responsabilité sociétale (ou responsabilité sociale), ainsi qu'une méthode de mise en application destinée à tout type de structure (entreprise, ONG, collectivité, syndicat...). ISO 26000 est en cela en phase avec la définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) telle qu'elle a été définie en 2001 par l'Union Européenne. Bien souvent, la norme ISO 26000 est au cœur de la stratégie RSE des entreprises. »²

Il n'y a pas à proprement parler de certification ISO 26000. Il s'agit avant tout d'une norme de recommandations qui fournit un cadre de réflexion et d'action. L'ISO 26000 est conçue comme un guide souple et non comme une norme. Cela signifie que l'ISO 26000 donne à l'organisation des lignes directrices, des conseils et une méthode pour définir et agir sur la responsabilité sociétale, mais elle ne fixe pas d'objectif à atteindre qui puisse justifier une certification.

Sa mise en œuvre peut cependant conduire à une démarche de certification ISO 9001 (*management de la qualité*) et/ou ISO 14001 (*management environnemental*), normes avec lesquelles elle entretient un rapport de complémentarité dans la plus absolue compatibilité.

¹www.sqs.ch-bausteine.net consulté le 24/10/2018 à 23h :35.

²www.norminfo.afnor.org, consulté le 24/10/2018 à 23h :37.

3.5.3.1 ISO 26000 et RSE : questions centrales et champs d'application

Toute organisation privée ou publique souhaitant établir le périmètre de sa responsabilité sociétale selon les critères de la norme ISO 26000 doit amorcer une réflexion sur un axe composé de sept questions centrales :

- La gouvernance de la structure ;
- Les Droits de l'Homme ;
- Les conditions et relations de travail ;
- La responsabilité environnementale ;
- La loyauté des pratiques ;
- Les questions relatives au consommateur et à la protection du consommateur ;
- Les communautés et le développement local.

Chacune se subdivise en plusieurs domaines d'action qui peuvent différer ou se recouper d'une question centrale à l'autre. Sur chacune de ces questions, l'ISO 26000 propose des lignes directrices et un guide permettant à l'organisation de s'évaluer, de se fixer des objectifs d'amélioration, et de les atteindre.

Les lignes directrices pour la mise en œuvre de la norme internationale ISO 26000 s'appliquent quant à elles aux champs suivants :

- « Concepts, définitions et terminologie de la responsabilité sociétale ;
- Origines, orientations et caractéristiques de la RSE ;
- Principes et pratiques relatifs à la responsabilité sociétale ;
- Questions centrales et domaines d'action de la RSE ;
- Intégration, mise en œuvre et promotion de comportements responsables dans l'ensemble de la structure et via les réseaux d'influence ;
- Inventaire des différentes parties prenantes et mise en place d'un dialogue ;
- Et une Communication active sur les engagements et performances en matière de RSE ». ¹

3.5.3.2 Efficacité et évaluation de la norme ISO 26000

« La norme ISO 26000 ne donnant pas lieu à une certification à proprement parler, il est difficile d'évaluer son efficacité de manière précise et chiffrée. Néanmoins en donnant des clés pour gérer sa responsabilité sociétale aux organisations, elle leur permet d'ancrer et de pérenniser une démarche RSE structurée. C'est donc un outil utile pour les organisations qui veulent évaluer l'état de leur RSE, définir leurs lignes d'actions et mettre en place des procédures. ». ²

¹www.rse.net consulté le 25/09/2018 à 17h :48.

²www.rse.net consulté le 25/09/2018 à 19h :31.

3.5.4 Les systèmes de gestion intégrés à travers la norme

Les systèmes de gestion intégrés à travers la norme parmi lesquels nous trouvons la norme AA1000, ainsi que la norme SA 8000, et enfin la norme OHSAS 18001.

3.5.4.1 La norme AA1000

« La série des normes AA1000 (AA signifiant Accountability a été créée par l'Institut of Social and Ethical Accountability (ISEA) en 1999. Développées en se fondant sur des consultations multipartites, ces normes visent prioritairement les processus qu'une organisation doit suivre pour rendre compte de sa performance selon les dimensions sociales et éthique, et mettent l'accent sur la qualité du dialogue engagé avec les parties prenantes. Elles concernent potentiellement tous types d'organisations, des firmes multinationales aux PME, en incluant les institutions publiques et les organisations de la société civile.

La série se compose de trois normes qui sont les suivantes :

- *AA 1000 Accountability principles Standard 2008 (AA 1000 APS) fournit un cadre permettant à une organisation d'identifier, de comprendre, de hiérarchiser et de répondre aux défis du développement durable ;*
- *AA 1000 Assurance Standard 2008 (AA 1000 AS) vise à donner une assurance quant à la qualité de l'information rendue publique sur ce sujet, particulièrement les rapports de RSE ou de développement durable ;*
- *AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2005 (AA 1000 SES) se focalise sur la pérennité du processus d'implication des parties prenantes dans les activités d'une organisation, notamment pour coproduire avec elle les indicateurs qui lui permettront de communiquer ses résultats en matière sociale et éthique ;*
- *L'engagement vis-à-vis des parties prenantes, et les capacités des organisations à leur répondre et à rendre compte de leurs progrès, elles sont donc au cœur de cette série de normes ; en ce sens, les AA 1000 constituent, pour les entreprises, un outil de gestion de la RSE »¹.*

3.5.4.2 SA 8000

« Fondée sur la Déclaration universelle des Droits de l'homme, sur la Convention internationale relative aux droits de l'enfant de l'ONU et sur plusieurs Conventions de l'Organisation internationale du travail(OIT), la norme SA 8000, lancée en 1997 par le Council on Economic Priorities aujourd'hui Social Accountability International (SAI) se

¹LEPINEUX. François et autres.,.Op-citp.p.152-153.

consacre spécifiquement aux droits des travailleurs, et couvre les domaines suivants de la RSE » : ¹

- *le travail des enfants ;*
- *le travail forcé ;*
- *l'hygiène et la sécurité ;*
- *la liberté syndicale et de négociation collective ;*
- *la discrimination ;*
- *Les sanctions disciplinaires ;*
- *le temps de travail ;*
- *la rémunération ;*
- *Et les systèmes de management.*

Révisée en 2001 suite à une large consultation multipartite ayant abouti à un consensus, cette norme certifie, pour les entreprises qui y souscrivent, que dans l'ensemble du périmètre qu'elles recouvrent, les conditions de travail doivent être décentes et respecter la dignité humaine.

3.4.5.3 OHSAS 18001

« La norme d'origine britannique OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) est plus spécialisée encore, puisqu'elle est dédiée à la santé et à la sécurité sur le lieu du travail ; elle s'est imposée comme une référence au plan international en matière de management de la sécurité et de la prévention des risques d'accidents du travail.

Elle répond à une série d'entreprises de plus en plus nombreuses qui mettent actuellement en place un système de gestion de la santé et de sécurité au travail (SGSST) dans le cadre de leur stratégie de gestion des risques, et ce afin de répondre aux évolutions de la législation et de protection des employés.

L'OHSAS 18001 a été révisée en 2007 ; dans une perspective de management intégré QSE (Qualité, Sécurité, Environnement), cette norme est entièrement compatible avec les référentiels ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement) »².

¹LEPINEUX. François et autres. *Op-cit* p.p. 152-153.

²*Idemp*152-153.

Conclusion au chapitre I

Dans ce premier chapitre nous avons présenté la Responsabilité sociale de l'entreprise dans sa globalité et son évolution dans le temps et dans l'espace.

Ainsi, nous avons tenté de mettre en avant une définition de la RSE, malgré l'ambiguïté et la complexité de ce concept et en nous basant sur un ensemble de travaux empiriques nous avons essayé de présenter la RSE dans son ensemble en nous appuyant sur un ordre chronologique.

Après avoir démontré l'importance de la responsabilité sociale dans le monde de l'entreprise, nous avons présenté les liens qu'entretiennent la RSE et le Développement Durable tout en faisant ressortir la relation grandissante avec la fonction des ressources humaines, puis en troisième lieu nous avons souligné la naissance de tout un système de collaborations entre les Etats dans le but de créer un environnement paisible.

Le chapitre suivant sera l'occasion de présenter l'implication de l'Algérie en matière de la responsabilité sociale de l'entreprise, autrement dit ses engagements dans la RSE, ainsi que le contexte environnemental dans lequel les entreprises évoluent.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Introduction au chapitre II

L'entreprise est devenue une institution centrale de la société, bénéficiant d'un double statut à la fois créateur de richesse, producteur d'identité et de lien social dans tous les pays du monde, notamment dans le contexte de la mondialisation. Les économies actuelles sont soumises au grand défi qui consiste à instaurer les principes du développement durable afin d'inspirer confiance et de participer à la réalisation du bien-être social.

L'Algérie comme tous les ex-socialistes, pays émergeant, est concernée par la transition vers l'économie de marché, et par la mise en œuvre d'une démarche RSE qui constitue un levier très important du développement. Pour ce faire, elle a officiellement adopté la norme dite sociale ISO 26000 ainsi que plusieurs autres normes dont l'ISO 9001 et l'ISO 14001 etc, les changements recherchés à travers une démarche RSE résident dans la modification des climats intérieurs et extérieurs des entreprises.

Dans ce second chapitre relatif à l'environnement, source de contrainte mais aussi d'opportunité dans lequel l'entreprise est censée exercer la pratique de la responsabilité sociale, nous allons dans un premier temps déterminer la nature dans laquelle évolue l'entreprise algérienne, puis en second lieu nous allons aborder les démarches RSE que le pays a entrepris sur le plan national et sur le plan international ainsi que son encadrement juridique et institutionnel.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Section 1 :L'entreprise et son environnement

L'entreprise ne vit pas en autarcie et son existence est conditionnée par ses liens et ses relations avec le milieu dans lequel s'insère son activité. Elle se doit d'être socialement responsable et cela relève de son devoir d'épargner son environnement, de veiller à ne pas l'infecter, le polluer etc, ce que nous appelons la responsabilité environnementale de l'entreprise.

De ce fait, nous constatons que l'entreprise est intimement liée à son environnement et l'ensemble des paramètres qui s'y trouvent (les facteurs sociologiques, les facteurs économiques, les facteurs juridiques, les facteurs techniques, etc.) ce sont des éléments qui gravitent autour de l'entreprise et qui ont un impact. Généralement les caractéristiques de l'entreprise sont étroitement liées à son environnement. Connaître l'entreprise, c'est donc aussi comprendre l'environnement dans lequel elle évolue, il s'agit principalement de distinguer entre le macro-environnement, le méso-environnement et le micro-environnement.

1.1 Définition de la notion d'entreprise

Dans l'histoire économique, on trouve de nombreuses définitions de l'entreprise. Il est important de réaliser que chaque définition est marquée par son époque, c'est à dire elle dépend à la fois des formes d'organisation du travail, de la production, et des analyses théoriques que les hommes ont fait de l'activité économique à une époque donnée.

*« L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente ».*¹

A partir de ce constat portant sur la notion d'entreprise nous pouvons relever qu'elle dispose d'un statut de force motrice créateur de richesse et d'emplois, tout en veillant au bien être de son environnement.

1.1 Les différentes catégories de l'environnement de l'entreprise

Parmi les différentes catégories de l'environnement de l'entreprise nous distinguons le Macro-environnement, le méso-environnement et le micro environnement qui se présentent comme suit :

1.2.1 Le macro-environnement

Le macro-environnement comprend essentiellement des normes, des facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques, etc.

¹www.jobintree.com le 03/10/2018 à 22h : 15.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Pour survivre, une entreprise doit avoir une bonne perception de son environnement. Le modèle PESTEL est un modèle de diagnostic environnemental nécessaire pour l'entreprise socialement responsable pour mieux comprendre, analyser et pouvoir mieux s'impliquer dans son environnement au sens large.

Le tableau ci-dessous explique ce que représente le modèle PESTEL

Tableau N°2 : Le modèle PESTEL

<i>Catégorie</i>	<i>Type de facteurs</i>
<i>Politique</i>	Stabilité gouvernementale, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, protection sociale.
<i>Economique</i>	Cycle économique, politique monétaire, évolution du PIB, inflation, chômage, taux d'intérêt, revenu disponible.
<i>Socioculturel</i>	Démographique, distribution des revenus, attitudes face au travail, au loisir, niveau culturel, évolution des styles de vie.
<i>Technologique</i>	Dépenses publiques de R&D, dépense privées de R&D, nouvelles avancées technologiques, vitesse des transferts technologiques, taux d'obsolescence.
<i>Ecologique</i>	Lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie.
<i>Légal</i>	Lois sur les monopoles, droit de travail, législation sur la santé, normes de sécurité.

Source : tableau disponible le site www.creerentreprise.fr

1.2.1.1 Environnement politique

Le premier élément concerne les conditions politiques et légales.

- **Relations entre l'Etat et les entreprises** : L'Etat peut décider ou non d'intervenir et de nouer des relations particulières avec les entreprises ;
- **Stabilité gouvernementale** : Quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la stabilité gouvernementale peut être une question cruciale ;
- **Contrainte réglementaires** : L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone peu intéressante pour des entreprises étrangères.
- **Et la Politique fiscale** : Afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses.

1.2.1.2 Environnement économique

Le deuxième élément concerne le climat économique, c'est-à-dire l'état de santé générale du système économique dans lequel l'entreprise évolue :

- **Le produit intérieur brut (PIB)** : Le produit intérieur brut est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

- **Taux d'intérêt et inflation :** Afin de lutter contre une hausse des prix qui entraîne un taux d'inflation élevé, il est possible d'augmenter les taux d'intérêt afin de soutenir l'économie ;
- **Taux de change :** Les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une entreprise ;
- **Masse salariale :** La masse salariale peut avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et des coûts de production ;
- **Et le revenu disponible :** Le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays.

1.2.1.3 Environnement socio-culturel

Le troisième élément à prendre en considération est relatif aux influences du niveau social et culturel :

- **Démographie :** La répartition des individus dans une société en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leur comportement ;
- **Rôle des hommes et des femmes dans la société, mobilité sociale ou géographique :** Une répartition plus ou moins égalitaire des rôles entre les hommes et les femmes, l'existence ou non d'une mobilité sociale ou géographique sont autant de phénomènes sociaux qui vont avoir une répercussion sur la consommation de certains produits ou services ;
- **Temps et argent accordé au loisir et niveau d'éducation :** La répartition entre le temps de travail et de loisir et le niveau d'éducation dans une société orientent les individus vers la consommation de certains biens.

1.2.1.4 Environnement technologique

Le quatrième élément repose entièrement sur la création et l'innovation :

- **Lancement de nouveaux produits et taux d'obsolescence :** Le taux d'obsolescence indique à partir de quel moment un produit doit être remplacé ;
- **Investissement public et privé en recherche et développement (R&D) :** Le niveau d'investissement en recherche et développement public ou privé, est un indicateur du niveau de compétitivité d'un pays ou d'une entreprise, il illustre sa capacité à maintenir son avantage concurrentiel ;

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

- **Vitesse de transfert des technologies :** Le développement des technologies de l'information et de la communication a rapidement permis des délocalisations en réduisant les distances et le temps.¹

1.2.2 Le méso-environnement

Le méso-environnement est formé de plusieurs acteurs exerçant un pouvoir important sur l'entreprise. Ce sont principalement les concurrents, les institutions financières, le pouvoir syndical et les pouvoirs publics.

1.2.2.1 Les concurrents

Ce sont ceux qui définissent leurs activités de façon comparable à l'entreprise considérée. Ils s'adressent aux mêmes clients et cherchent à satisfaire les mêmes besoins en utilisant les mêmes technologies ou des technologies différentes.

1.2.2.2 L'environnement financier

L'environnement financier est constitué par l'ensemble des acteurs qui contribuent au financement des activités de l'entreprise, ce sont principalement :

- Les banques qui accordent des crédits aux entreprises ;
- La bourse de valeur mobilière qui constitue un marché où s'échangent les obligations et les Actions ;
- Les assurances, dont le rôle est d'assurer les activités et le patrimoine de l'entreprise contre les risques éventuels.

1.2.2.3 Le pouvoir syndical

Le pouvoir syndical a un rôle de protection des intérêts des salariés qui jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'organisation.

1.2.2.4 Le pouvoir public

Il joue un rôle très important dans la vie économique et sociale, et il peut influencer directement ou indirectement les décisions et les pratiques des entreprises².

1.2.3 Le micro-environnement

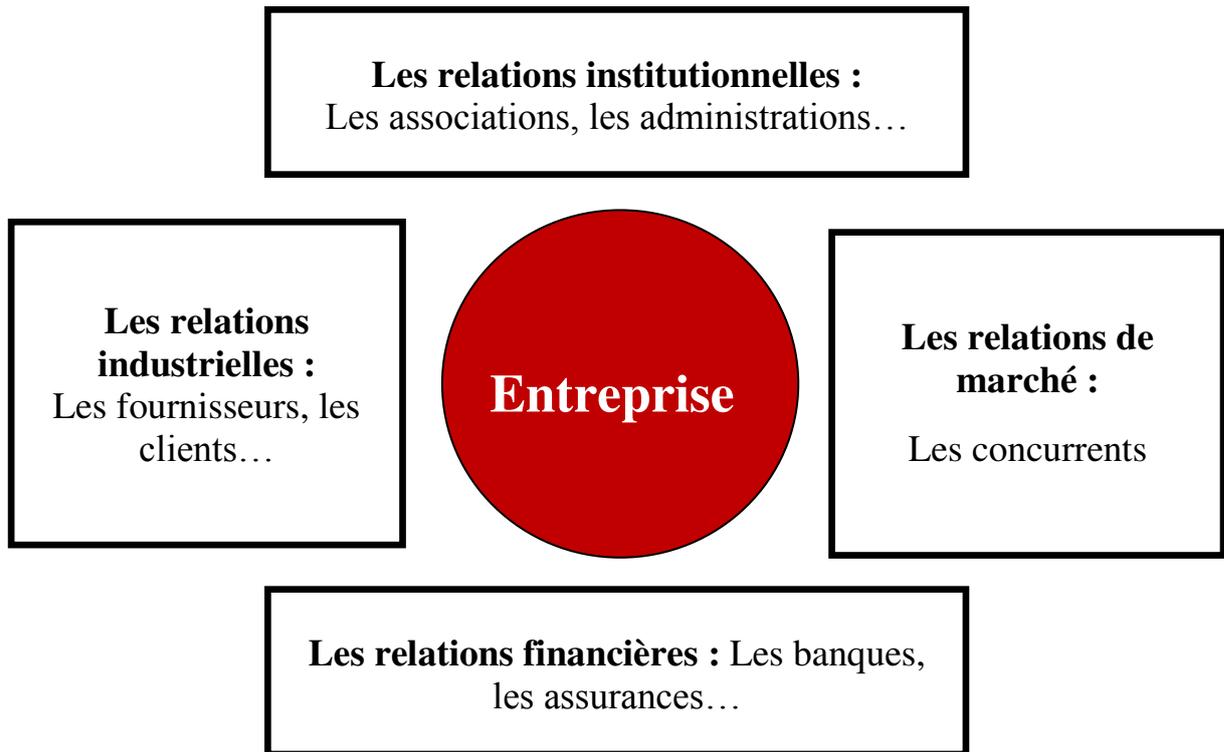
Le micro-environnement constitue l'environnement proche ou encore immédiat de l'entreprise, et il est composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact. Le schéma ci-dessous illustre la relation qu'entreprend l'entreprise avec le micro-environnement.

¹<http://www.fsa.ulaval.ca> consulté le 05/10/2018 à 21h: 21.

²<http://www.aracneeditrice.it> consulté le 05/10/2018 à 23h :36.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

SchémaN°1 : Les relations dans le micro-environnement



Source : Schéma disponible sur le site www.slideshare.net.

Lors de la gestion de ses relations avec les différents acteurs de l'environnement immédiat à savoir les clients, les fournisseurs, les concurrents etc..., l'entreprise doit essayer de maîtriser cet environnement et anticiper les changements futurs possibles afin de mieux s'intégrer.

Il s'agit ici aussi d'une relation d'interactivité, puisqu'une entreprise qui subit les influences des acteurs externes exerce de son côté une influence sur eux.¹

1.2 L'environnement de l'entreprise Algérienne

Déminer la nature de l'environnement pertinent de l'entreprise algérienne veut dire chercher s'il est complexe, dynamique, ou incertain. De ce fait, nous exposerons son macro-environnement, son méso-environnement, ainsi que son micro-environnement, mais avant d'aborder le sujet il nous semble nécessaire de nous baser sur des faits historiques.

Avant de nous étaler sur chaque contexte, macro-environnemental, méso-environnemental et micro-environnementale des entreprises algériennes, nous expliquerons d'une manière générale ce qu'est le marco-environnement, le micro-environnement et le méso-environnement.

¹www.petite-entreprise.net consulté le 05/10/2018 à 19h:33.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

1.3.1 Définition du macro-environnement

« *Le macro-environnement englobe tous les facteurs susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur l'activité et dont l'entreprise n'a pas toujours la maîtrise. Parmi ces facteurs macro-environnementaux, nous pouvons citer notamment la stabilité politique, la politique fiscale, la politique environnementale, etc...* ».¹

1.3.2 Le macro-environnement de l'entreprise Algérienne

L'entreprise de l'époque, et la planification ne visaient pas nécessairement à réaliser un optimum économique, soit la réalisation d'un équilibre parfait entre production et consommation comme le montrent certains agrégats macro-économiques de la comptabilité nationale, notamment le PIB .

Il ne s'agissait pas de réaliser un output industriel total maximal en mesure de satisfaire la demande sociale en cette période de démarrage de l'industrialisation. Cette volonté d'instaurer une industrialisation reposant sur l'entreprise était censée jeter les bases d'un développement durable et à long terme et modifier la structure interne de l'entreprise en lui assurant les conditions d'un développement sans heurt, reposant sur un marché interne captif isolé des flux concurrentiels externes ,des firmes monopolistiques et des firmes transnationales.

Ceci reposait sur une injection massive de capitaux d'origine étrangère, qu'il fallait importer de l'extérieur à coup de devises rares, mais que la rente pétrolière et gazière devait permettre de se procurer car le pouvoir d'achat international de l'Algérie était élevé. La transformation de cette rente devait jeter les bases d'une industrialisation réelle et effective. On assiste alors au développement d'entreprises nationales- branche², qui mobilisent un capital technique certain avec une absence de concurrence interne et externe. La constitution de ce tissu industriel reposant sur des entreprises dynamiques devait provoquer à terme un réel décollage économique du pays.

En termes de comptabilité nationale, on devrait assister à une réelle croissance, fondée sur une valeur ajoutée, dégagée par le système productif. Cette valeur ajoutée, était censée connaître une croissance certaine et régulière, pour augmenter les revenus des facteurs de production (*capital et travail*).

¹www.création-entreprise.ooreka.fr consulté le 25/10/2018 à 23h:46.

² Entreprises- nationales branche : regroupe les entreprises nationales d'un même secteur d'activité et relevant d'un accord ou d'une convention collective.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Cette augmentation de la valeur ajoutée devrait faire croître le revenu national intérieur, et de ce fait augmenter les investissements et relancer la croissance de la demande intérieure, en multipliant l'emploi industriel et la distribution des revenus disponibles. Or, l'entreprise algérienne, conçue théoriquement comme un vecteur de la croissance économique sensé résoudre les difficultés sociales, environnementales et économiques, a connu cependant une série de problèmes dus au mode d'insertion de l'économie nationale dans le marché mondial, et surtout le mode de gestion centralisé, et bureaucratisé, qui constitue un frein au développement de cette entité économique.

L'importation des équipements et outils de production de l'étranger, dans le cadre de la planification nationale, s'est heurtée très tôt, à une série d'handicaps, dont l'origine était à rechercher du côté du mode d'organisation de l'économie nationale, et de la nature du marché du travail en vigueur dans le pays. L'extension et le développement du travail salarié (*l'Etat distributeur et répartiteur de la rente*), était une réalité tangible, tant le niveau du chômage était endémique. La situation de l'emploi, dans les villes, les centres périphériques urbains, ainsi que dans les campagnes et le pays profond, était alarmante. Il fallait coûte que coûte occuper cette main d'œuvre en créant des postes de travail, ne répondant parfois à aucune nécessité économique. D'où une pléthore de travailleurs sans poste de travail clairement défini.

L'entreprise devait donc absorber ce fort volant de chômage, en surdéterminant le travail dans le secteur industriel. Cette crise sociale par secteur larvée ou ouverte, compte tenu de l'excédent de main-d'œuvre disponible, le déséquilibre sur le marché du travail et le manque d'occupation productive, était la trame de fond de l'économie algérienne de l'époque. Sans être un pays traditionnellement exportateur de main d'œuvre, l'Algérie a tissé des relations avec la France, comme ancienne métropole coloniale et comme pays destinataire de cette main d'œuvre excédentaire. L'Algérie s'est vue obligée par le canal de l'Office national de main-d'œuvre (*ONMO*) de valoriser son excédent de main-d'œuvre sur le territoire de la France et ceci en fonction de la conjoncture .

Cette solution externe, n'était cependant pas la panacée au problème de l'Algérie, les quantités de main-d'œuvre exportées étaient peu significatives. Il fallait en l'occurrence trouver une solution interne, que la politique économique publique, à travers sa planification devait trouver, pour diminuer l'ampleur de ce phénomène constaté. Les unités de production installées sont caractérisées par leur gigantisme, caractérisé par une intégration économique, tant verticale qu'horizontale, c'était de véritables centres d'accumulation du capital et de

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

foyers capitalistiques dont la composition organique du capital était élevée. Vu la pauvreté de la balance nationale d'innovation technologique, les brevets et licences étaient importés de l'extérieur, ce qui se répercutait sur le solde de la balance des paiements, d'où un déficit certain.¹

1.3.3 Définition du méso-environnement

« *Le méso-environnement est le paramètre entre les opportunités macro et micro. Il définit le cadre d'une entreprise ou d'une organisation et il peut être considéré comme son infrastructure (politiques, procédures d'exploitation standard, règles et directives)*». ²

1.3.4 Le méso-environnement de l'entreprise Algérienne

L'étude de la création, de la croissance et du développement des entreprises algériennes donne déjà une idée de l'environnement pertinent de l'entreprise. De 1963 à 1990, toutes les décisions de création ou de croissance des entreprises algériennes sont prises en dehors d'elles. Certaines décisions tactiques et opérationnelles sont arrêtées par les différentes tutelles.

La relation de ces entreprises avec les autres agents économiques était déterminée par l'État. qui est également le propriétaire des autres agents économiques (*banques, administration, marché*). Vue sous cet angle, l'analyse méso-environnementale ne peut trouver sa place pour étudier les entreprises algériennes. Cette analyse procède à une étude sectorielle de la concurrence afin de déterminer le comportement des entreprises qui pérennisent leur performance.

L'absence de la concurrence durant la période dirigée fait que l'environnement pertinent de l'entreprise algérienne est bien l'environnement général. Il est représenté par l'État parti, l'État administration et l'État entrepreneur et investisseur. Celui-ci renforce, en effet, sa position par la monopolisation progressive de toutes les activités politiques, sociales, mais surtout économiques, en utilisant la nationalisation des moyens de production des biens et services, la centralisation de la propriété et de la décision économique et l'instauration du contrôle hiérarchique.

L'État est l'organisation économique et sociale presque exclusive de tout le pays. L'Algérie organise une allocation centralisée des ressources. Contrairement au système soviétique, les ministères fonctionnels (*Plan, Finance, Commerce en particulier*) ne sont pas associés à la prise de décision.

¹www.mobt3ath.com consulté le 05/10/2018 à 23 :06.

²<http://www.strategic-planet.com> consulté le 26/10/2018 à 00h :44.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Ils n'interviennent qu'une fois la stratégie et le plan arrêtés, au niveau du Conseil de la Révolution et des Ministres. Ils sont alors chargés de faire exécuter ces décisions, ce qui n'exclut pas les divergences entre les ministères fonctionnels et les ministères de tutelle au cours de la mise en œuvre par les entreprises. Les objectifs et le fonctionnement de l'entreprise publique algérienne obéissent, en premier lieu à des considérations macro-économiques. L'État a tendance à privilégier le qualitatif « *publique* » et à négliger la notion « *d'entreprise* ».

L'entreprise algérienne fait face à un environnement politique, juridique et économique large. Un autre jugement qui montre l'absence, durant la période 1963-1990, d'un méso-environnement de l'entreprise publique de production, réside dans le secteur privé. En effet, le méso-environnement est l'étude de la concurrence sectorielle. Sans la présence importante des entreprises privées, il est difficile de parler d'un marché concurrentiel. Le privé algérien était encadré par le propriétaire des entreprises publiques : la loi 63-277 du 27 juin 1963 portant code des investissements, était limitée en capital étranger.¹

Le capital privé national ne pouvait bénéficier de certains avantages que dans le cadre de la société mixte. Par la suite, l'ordonnance 66-284 du 15 septembre 1966 portant code des investissements a défini une série de conditions économiques liée à l'initiative privée (*avantages fiscaux, subventions et indemnités...*). Néanmoins, l'investissement de l'épargne privée ne doit pas toucher les secteurs « *vitaux* » de l'économie nationale.

Ce code des investissements s'adresse aux détenteurs de capitaux nationaux et fixes les principes régissant l'investissement du secteur, lorsque celui-ci demande l'agrément de l'État. La promulgation de ce nouveau code des investissements fixant un certain nombre de garanties à toute entreprise privée industrielle, n'a d'autre but que d'encourager l'implantation de ce type d'entreprises malgré les limites que ce même code impose aux investissements privés.

Cet acquis, quant au maintien du secteur privé en Algérie, semble trouver sa justification dans l'effort de mobilisation de l'épargne disponible dans le pays, ce qui est une participation à l'effort de construction de l'économie nationale et un engagement en matière de responsabilité sociale en vue de l'investissement et dans l'aide que pourraient apporter les investisseurs privés à la solution des différents problèmes économiques et sociaux du pays, à condition de les soumettre à un contrôle strict et effectif.

¹ MELBOUCI Leila « La Revue des Sciences de Gestion » 2008/6 (n° 234).

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Après l'encadrement du privé, vient le renforcement de l'État par la nouvelle constitution (1976) ; il s'agit de donner une légitimité nouvelle au régime établi depuis le 19 juin 1965. La nouvelle Constitution cherche à « concilier démocratie et révolution ». En somme, la Constitution de 1976 rétablit des pratiques de « contrôle démocratique » dans un schéma institutionnel qui change peu par rapport au régime instauré en 1965 : un parti unique, un régime présidentiel, totalitaire, sans séparation des pouvoirs.

En 1976, les entreprises privées étaient limitées par leur environnement, c'est à dire « *en Algérie, la propriété privée ne doit pas constituer la base des rapports d'exploitation par le propriétaire privé des travailleurs* » proclament les rédacteurs de la lettre dite « Charte nationale ¹ ». Dans le domaine industriel, le secteur privé national n'intervient donc que dans la sphère des activités qui relèvent de la petite entreprise et qui comportent le dernier stade de la transformation industrielle.

La charte nationale de 1976 confirme cette tendance en condamnant « *la propriété exploiteuse* », c'est-à-dire le secteur « *privé capitaliste* ». Alors que le secteur public réalise près de 45 milliards de dinars d'investissements entre 1967 et 1973, le secteur privé n'est autorisé à investir qu'à la hauteur de 650 millions de dinars, soit moins de 2 % des investissements du pays, tout en ne négligeant pas l'engagement en matière de la responsabilité sociale. L'environnement juridique a encadré l'activité du secteur privé afin qu'il ne concurrence pas le secteur public.²

Les épargnants algériens sont obligés d'investir dans la transformation finale des produits du secteur d'État, notamment dans la branche des industries légères textiles, alimentaires, cuirs et peaux et d'autre part, dans les industries métallurgiques, mécaniques et électriques, mécanique générale, articles en métal, boulonnerie, visserie, quincaillerie, ainsi que vers la sous-traitance de pièces détachées. Néanmoins le secteur privé s'adonne surtout aux activités les plus rentables à court terme tels que les textiles, les confiseries et les chaussures, etc.

Les liens unissant le secteur d'État et le secteur privé sont les effets d'une dépendance institutionnelle mise en place en même temps que se constituaient les unités de production du secteur d'État. En outre, celui-ci intervient de plus en plus dans des objectifs économiques comme l'élévation de la productivité, la rentabilisation du capital et d'autres objectifs en matière de responsabilité sociale.

¹ Charte nationale : est un système de réformes qui contient un ensemble de mécanismes et de critères afin de renouveler et de développer le système éducatif algérien sur tous les plans.

²www.algerie-eco.com consulté le 26/10/2018 à 23h:04.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Après l'indépendance, progressivement, le secteur public prenait de plus en plus d'importance dans un marché national neutre ou sans concurrence. Toutefois la dynamique de l'environnement a orienté la décision du propriétaire des entreprises publiques, la contraction des ressources pétrolières entraînent une baisse relative des investissements à partir de 1980 et une évolution de détenteurs des capitaux privés. Cette situation a mené vers la loi 82-11 relative à l'investissement économique privé national plus stimulante, mais n'a pas permis la constitution d'un méso-environnement.¹

Depuis les années 1990 à ce jour, plusieurs changements imposés par la mouvance de l'environnement ont été mis en place mais sans réelle création d'un environnement concurrentiel.

Le code des investissements de 1993 offre plusieurs avantages au secteur privé, le nombre des institutions d'aide à la création et au développement des petites et moyennes entreprises privées se multiplie sans pouvoir déclencher les forces concurrentielles².

1.3.5 Définition du micro-environnement

*« Le micro-environnement regroupe l'ensemble des acteurs qui agissent directement sur l'entreprise. Parmi ces acteurs nous pouvons citer les clients, les fournisseurs, les intermédiaires commerciaux, etc. ».*³

1.3.6 Le micro-environnement de l'entreprise Algérienne

Durant la période de l'économie planifiée, l'État alloue aux entreprises créées les ressources nécessaires, le capital, le travail, les matières premières etc., et lui trace le plan et les objectifs à atteindre.

Après la confirmation du choix socialiste pour le développement, la charte socialiste a simplement remplacé la direction de ces entreprises. Si nous citons l'ordonnance N° 71-74 du 16-11-1971 relative à la gestion socialiste des entreprises, nous pouvons confondre gestion d'entreprise et son environnement juridique. En effet, à titre d'exemple, ces différents articles montrent l'encadrement de l'activité de l'entreprise par un aspect juridique.

- **Article 5** : l'entreprise socialiste est créée par décret à l'exception de celles d'importance nationale, lesquelles doivent être créées par loi ;
- **Article 6** : la dénomination de l'entreprise, son siège, la nature et l'étendue de ses activités ainsi que le patrimoine initial qui lui est affecté sont définis dans l'acte constitutif qui doit en outre, déterminer la tutelle ;

¹<http://www.andi.dz> consulté le 26/10/2018 à 23h:18

²www.cairn.info consulté le 05/10/2018 à 22h:00

³www.manager-go.com consulté le 26/10/2018 à 00 :01

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

- **Article 61** : le directeur général de l'entreprise agit sous l'autorité de la tutelle et est responsable du fonctionnement général de l'entreprise dans le cadre de ses attributions fixées par les textes législatifs et réglementaires et dans le respect des prérogatives confiées à l'ensemble des travailleurs ;
- **Article 62** : Le directeur général est nommé par décret sur proposition de l'autorité de tutelle. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes. Il est assisté, dans l'entreprise d'importance nationale, du directeur adjoint et d'un ou plusieurs directeurs ;
- **Article 73** : les programmes d'investissement de l'entreprise ou de l'unité sont soumis par le conseil de direction à l'autorité de tutelle, après avis de l'assemblée des travailleurs. Le programme d'investissement de l'entreprise est décidé par le gouvernement ;
- **Article 75** : le fonds de roulement déterminé selon la nature de l'activité de l'entreprise, doit être consacré exclusivement au financement des approvisionnements et aux charges courantes d'exploitation, à l'exception des dépenses d'immobilisation et des amortissements » ;
- **Et l'article 78** : la politique du crédit, notamment en matière d'approvisionnement et dans le domaine de la commercialisation, fera l'objet de dispositions légales et réglementaires, par branche d'activité.

Les opérations commerciales des entreprises algériennes étaient aussi encadrées par un système juridique, elles ne prenaient pas en compte des variables plutôt universelles (*coûts, temps, pouvoir de négociation, etc.*). Pour acquérir des ressources, l'entreprise a vécu plusieurs étapes et chaque étape était un ensemble de décrets et de lois régissant les relations de l'entreprise avec l'extérieur.

Nous distinguons deux périodes :

- La première période allant de 1963 à 1970, où l'État opère un contrôle limité sur les relations de l'Algérie avec l'extérieur ;
- Et à partir de 1970, s'ouvre une deuxième période où la nationalisation du commerce extérieur se substitue au simple contrôle exercé par l'État. Cette nationalisation va prendre de plus en plus la forme d'un monopole de l'État sur le commerce extérieur. L'AGI (*Autorisation Globale d'Importation*) est un titre annuel d'importation délivré par l'Etat à l'entreprise couvrant la totalité des importations à réaliser.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Il existe trois types d'AGI dans l'organisation du monopole de l'État sur les importations :

- L'AGI monopole qui est un organe du secteur public, principalement des entreprises publiques détentrices du monopole à l'importation ;
- L'AGI de fonctionnement qui est accordée aux entreprises de production et de services du secteur public pour la réalisation de leurs programmes de production et de maintenance ;
- Et l'AGI des objectifs planifiés qui est accordée aux entreprises publiques de production et de services dans le but de leur permettre de disposer rapidement des biens dont elles ont besoin pour la réalisation des projets planifiés qui leur sont confiés.

Ainsi l'entreprise bénéficiaire d'AGI doit être domiciliée auprès d'une banque nationale et doit obtenir l'accord de celle-ci, avant toute exécution, pour les contrats qu'elle aurait signés avec ses fournisseurs étrangers.

L'État propriétaire a mis en place trois institutions financières spécialisées :

- La BNA (*Banque Nationale d'Algérie*) chargée notamment du financement du secteur agricole des entreprises socialistes, des établissements publics et des importations ;
- Le CPA qui accorde des prêts aux petites entreprises communales et de wilaya ainsi qu'aux sociétés privées ;
- Et la BEA qui a pour mission de développer les échanges économiques et commerciaux de l'Algérie avec les autres pays.

En plus de la BCA qui fait aussi office d'institut d'émission, la loi de finances de 1971 fait du trésor public, l'organisme centralisateur, transformateur et répartiteur de l'épargne publique nationale.

Une autre institution financière, la BAD est chargée de financer les investissements productifs des secteurs industriel et commercial de même que ceux de la CNEP qui a pour mission de collecter l'épargne utilisée principalement pour le financement des projets.

À partir de 1988, le propriétaire de l'entreprise publique de production, voulant rendre autonome cette entreprise en tant qu'agent microéconomique, a séparé la propriété de la gestion en déléguant celle-ci d'abord à un agent fiduciaire appelé Fonds de participation (1988-1994) ensuite aux Holdings publics (1995-2000) et enfin aux Sociétés de Gestion des Participations (2001-2007). Tous ces changements n'ont pu rendre autonome l'entreprise algérienne¹.

¹www.cairn.info consulté le 06/10/2018 à 18h :00.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Et malgré cela la finalité économique n'a jamais été l'objectif principal des entreprises algériennes puisque, aussi bien le secteur publique que le secteur privé ont pris des initiatives en matière d'engagement socialement responsable, un horizon que nous allons explorer dans la section suivante.

Dans cette première section, nous avons tout d'abord abordé l'environnement général de l'entreprise et les différents éléments qu'il contient, puis en second lieu nous sommes passés du général au particulier pour nous intéresser spécifiquement au contexte environnemental des entreprises algériennes, de ce que nous venons de voir nous ne pouvons que constater le manque de dynamisme des entreprises et leur paralysie face à un environnement hostile, de ce fait nous concluons que la nature de l'environnement des entreprises en Algérie est turbulent et demeure pour le moins incertain.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Section 2 : Le cadre juridique et institutionnel de la RSE en Algérie

La responsabilité sociale de l'entreprise suscite aujourd'hui un intérêt croissant à travers le monde. Pour l'entreprise, la mise en place d'une démarche RSE et de bonne gouvernance prend tout son sens pour favoriser la transparence et le dialogue avec les parties prenantes, tout en renforçant sa crédibilité et sa réputation sur le marché.

Dans cette section nous allons étudier le cadre juridique et institutionnel de la RSE en Algérie.

2.1 Le cadre juridique de la RSE en Algérie

Parmi les engagements relatifs aux enjeux de la RSE que l'Algérie a entrepris sur le plan national nous trouvons :

2.1.1 Les incitations publiques en Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise

Les initiatives publiques en Algérie comportent plusieurs actions en termes de responsabilité sociale parmi lesquelles nous trouvons les actions en matière de développement durable et de l'environnement ainsi que les actions en matière de gouvernance et de transparence qui se traduisent comme suit :

2.1.1.1 En matière de développement durable et environnement

De nombreuses lois ont été promulguées dans le cadre du développement durable parmi lesquelles on trouve :

- Loi n°01-19 du 12 Décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ;
- Loi n°01-20 du 12 Décembre 2001 relative à l'aménagement du territoire ;
- Loi n°02-02 du 05 Février 2002 relative à la protection et la valorisation du littoral ;
- Loi n°03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement ;
- Loi n°04-03 du 23 juin 2004 relative à la protection des énergies ;
- Loi n°04-09 du 14 Aout 2004 relative à la protection des énergies renouvelables ;
- Et la Loi n°04-20 du 25 Décembre 2004 relative à la préservation des risques majeurs à la gestion des catastrophes ; entrée en application de la fiscalité écologique en janvier 2005¹.

En 2002, l'Algérie a réalisé un plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAC-DD 2002-2012). Le bilan était alarmant. Les objectifs nationaux sont :

- *« Améliorer la santé et la qualité de vie des citoyens ;*
- *Conserver le capital naturel et améliorer sa productivité ;*

¹www.siteresources.worldbank.org consulté le 28/09/2018 à 14h :19.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

- *Réduire les pertes économiques et améliorer la productivité ;*
- *Et protéger l'environnement global ».*¹

Le PNAC-DD est un projet du ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement MATE pour le contrôle et la gestion des questions environnementales, une nouvelle phase de PNAC-DD en cours vise la période (2012-2021). L'IANOR a introduit aussi la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organismes en Algérie en mettant en place des programmes de sensibilisation et de formation pour encourager son adoption.

*«L'IANOR l'institut Algérien de Normalisation a été créé en 1998, il est chargé de l'élaboration, de publication et de la diffusion des normes algériennes, ainsi que de l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de normalisation auxquels l'Algérie a souscrit ».*²

2.1.1.2 En matière de gouvernance et de transparence

L'Algérie a ratifié la convention des Nations Unies de lutte contre la corruption le 25 Aout 2004³, et aussi elle dispose, depuis 2012 d'un organe nation de prévention et de lutte contre la corruption (ONPLC), ce dernier a pour objet

- *« -proposer une politique globale de prévention de la corruption ;*
- *Elaborer des programmes permettant l'éducation et la sensibilisation des citoyens ;*
- *Collecter, centraliser et exploiter toute information qui peut servir à prévenir les actes de corruption ;*
- *Evaluer périodiquement les instruments juridiques et les mesures administratives ;*
- *Recueillir, périodiquement les déclarations de patrimoine des élus locaux et de certains agents publics occupant des postes sensibles ;*
- *Et susciter toute activité de recherche et d'évaluation des actions des entreprises ».*⁴

2.1.2 Les initiatives nationales sectorielles de l'Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise

L'entreprise nationale des hydrocarbures (SONATRACH) a mis en place une politique de responsabilité sociale et environnementale surtout en matière de :

- *« -Réduction des impacts sur l'environnement, elle a aussi adhéré à l'initiative de la Banque Mondiale pour un partenariat mondial pour la réduction des gaz torchés ;*

¹www.siteressources.worldbank.org consulté le 27/09/2018.

²www.ianor.dz consulté le 28/09/2018 à 15h :30.

³www.treaties.un.org consulté le 28/09/2018 à 16h :26.

⁴www.siteressources.worldvank.org le 28/09/14h :30.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

- Investissement social visant l'amélioration des conditions de vie des populations démunies par la mise en œuvre d'une coopération locale ;
- Et sponsoring et mécénat autour des enjeux de l'éducation et du sport.¹

Cette entreprise a aussi initié ce que l'on appelle « *l'Observation de l'Emploi Féminin* »,

Afin d'améliorer d'encourager l'emploi féminin en matière de recrutement, d'accès à la formation et d'accès aux postes de responsabilité.

2.1.3 Les initiatives nationales privées de l'Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise

L'Algérie s'est affilié à la plateforme RSE portée par l'institut (*Hawkama El Djazair*) et l'ORSE (*Observatoire Français sur la responsabilité sociétale de l'entreprise*), cette plateforme vise à :

- Promouvoir les initiatives et bonnes pratiques des entreprises ;
- Valoriser les initiatives RSE et du développement durable sur un plan national ;
- Et appuyer les initiatives de reporting de développement durable.²

Cette plateforme est constituée de :

2.1.3.1 L'institut Hawkama el Djazair

La création de Hawkama El Djazaïr s'inscrit dans le cadre de la pérennisation du code algérien de gouvernance d'entreprise, adopté le 11 mars 2009 avec le soutien du gouvernement algérien (*ministère de la PME et de l'Artisanat*).

« *Hawkama El Djazaïr est une initiative de partenariat public-privé visant le développement de la performance du tissu économique en Algérie, par la promotion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, et ce, au moyen d'activités de formation, d'information, de conseil, d'études et de plaidoirie* ». ³

2.1.3.1 Le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE)

CARE, Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise est une association algérienne à but non lucratif créée en 2003.

« *Cet espace est considéré comme une rencontre de type « Think-Tank », autour de valeurs partagées et d'une volonté d'agir. Leur mission est de contribuer à l'amélioration des conditions d'un développement économique et social durable du pays, à travers la réflexion, la communication et la promotion de toute initiative économique positive* ». ⁴

¹www.sonatrach.com consulté le 28/09/2018 à 18h :20.

²www.rse-algerie.com consulté le 28/09/2018 à 19h.00.

³www.djazairress.com consulté le 29/09/2018 à 20h .00.

⁴www.algerie-focus.com consulté le 29/09/2018 à 20h:30.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

2.1.3.2 Le Réseau Algérien des Femmes en économie verte (RAFEV)

Le (RAFEV) est un espace ouvert aux femmes, créé en novembre 2012, ce réseau opère particulièrement dans le domaine de l'économie verte et des énergies renouvelables, le (RAFEV) est un forum de promotion et de bonnes pratiques sociétales et de développement.¹

2.1.3.3 Le Réseau des associations pour la promotion du développement durable

La création de ce réseau résulte de la volonté de faire participer la société civile dans la définition de la mise en œuvre des programmes de lutte contre la désertification et du développement rural durable en zone de montagne, il rassemble une quinzaine d'associations.

Cette plateforme est accompagnée d'une autre plateforme dénommée la plateforme d'échange sur la RSE, dotée d'un site internet www.rse-algerie.org, toutes ces initiatives que nous venons de citer ont pour objet de faire connaître les bonnes pratiques des entreprises en matière de la RSE et du développement durable et faciliter le partage d'expériences grâce à des réunions et conférences de travail parmi lesquelles nous trouvons :

La conférence internationale, la conférence africaine sur l'économie verte, la plateforme RSE en Algérie, Forum sur l'Éthique de la responsabilité sociétale.

2.3.1.4.1 La Conférence internationale

La conférence internationale a été Organisée à Alger, le 13 Décembre 2011 par le CJD(*Club algérien des jeunes dirigeants algériens*), l'Agence de Développement des PME (*AND PME*) et le GIZ (*Coopération technique allemande*) intitulée « *Développement durable, la responsabilité sociétale des entreprise comme levier de croissance des PME*) dans le cadre des politiques de mise en œuvre en Algérie afin de promouvoir la création d'entreprise et améliorer la compétitivité des PME, surtout en intégrant des critères de développement durable (Programme Algéro-Allemand DEVED) ». ²

2.3.1.4.2 La Conférence africaine sur l'économie verte

La conférence africaine sur l'économie verte a eu lieu à Oran, le 22 et 23 Février 2014³ dans le cadre du développement durable et de l'éradication de la pauvreté, cette conférence avait été proposée par le premier ministre algérien dans le but d'unifier les propositions des pays d'Afrique sur les grands enjeux environnementaux à l'échelle mondiale.

¹www.rafeevalgerie.kazeo.com consulté le 29/09/2018 à 21h00.

²www.Fr.Slideshare.net consulté le 29/09/2018 à 22h :22.

³www.portail.cder.dz consulté le 29/09/2018 à 14h :00.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

2.3.1.4.3 La plateforme RSE en Algérie

Le lancement de la plateforme RSE à Alger, le 18 Mars 2014 et son site internet www.rse-algerie.orga pour but de rendre les informations disponibles et de mieux communiquer les actions entreprises en matière de responsabilité sociale.

2.3.1.4.4 Forum sur l'Éthique et la Responsabilité Sociétale

Tenu à Alger, le 26 Mai 2014, il vise à promouvoir le développement en Algérie de l'éthique et responsabilité sociétale citoyenne des entreprises et organismes publics.¹

2.1.4 Les engagements relatifs aux enjeux de la RSE que l'Algérie a entrepris sur le plan international

Consciente des enjeux de la RSE sur le plan international l'Algérie s'est engagée en matière du développement durable et en matière de responsabilité sociale et des droits de l'homme.

2.1.4.1 En matière de développement durable et de l'environnement

En matière de développement durable et de l'environnement plusieurs actions ont été entreprises :

- *Convention cadre des Nation Unies sur les changements climatiques le 09 juin 1993 ;*
- *Convention de Rio sur la diversité biologique le 14 Aout 1995 ;*
- *Convention de Paris sur la lutte contre la désertification le 22 Mai 1996 ;*
- *Et le Protocole de Kyoto le 16 Février 2005.²*

L'Algérie a adopté la Déclaration de Millénaire des Nations Unies (*OMD 2000/2015*) qui repose sur les principes suivants :

- Réduire l'extrême pauvreté et faim ;
- Assurer l'éducation primaire pour tous ;
- Promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes ;
- Réduire la mortalité infantile ;
- Améliorer la santé maternelle ;
- Combattre les maladies ;
- Et assurer un environnement humain durable.³

Pour faire part des progrès enregistrés par le pays, « *l'Algérie a remis un rapport national sur les OMD en 2005, et en 2010* ». ⁴

¹ www.mdipi.gouv.dz consulté le 29/09/2018 à 23h :53.

² www.treaties.un.org consulté le 28/09/2018 à 12h:30.

³ www.udp.org consulté le 29/09/2018 à 16h :00.

⁴ www.sustaibledevelopement.un.org consulté le 29/09/2018 à 17h:30.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Les OMD arrivant à l'échéance, les pays participants ont préparé de nouveaux objectifs de développement durable en vue de leur adoption à l'AG des Nations Unies en septembre 2015, l'Algérie vise à préparer son agenda du développement durable jusqu'en 2030.

2.1.4.2 En matière sociale et droits de l'homme

En matière d'engagement social et des droits de l'homme l'Algérie a ratifié 8/8 conventions fondamentales suivantes :

- Convention n°29 sur le travail forcé le 29 Octobre 1962 ;
- Convention n°87 sur la liberté syndicale et protection du droit syndical le 29 Octobre 1962 ;
- Convention n°98 sur le droit d'organisation et de négociation collective le 29 Octobre 1962;
- Convention n°100 sur l'égalité de la rémunération le 29 Octobre 1962 ;
- Convention n°105 sur l'abolition du travail forcé le 12 juin 1969 ;
- Convention n°111 concernant la discrimination (emploi et profession) le 12 juin 1969 ;
- Convention n°138 sur l'âge minimum (Age minimum spécifié 16ans) le 30 Avril 1984 ;
- Et la convention n°182 sur les pires formes de travail des enfants le 9 Février 2001.¹

Pour ce qui relève des droits de l'homme nous avons :

- *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux, et culturels le 12 Septembre 1989 ;*
- *Convention internationale sur l'élimination de toutes formes de discrimination raciale le 14 Février 1972 ;*
- *Convention internationale sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes le 22 Mai 1996 ;*
- *Charte africaine des droits de l'homme et des peuples ;*
- *Et la convention relative aux droits de personnes handicapées le 04 Décembre 2009.*²

2.2 Le cadre institutionnel de la RSE en Algérie

Sur le plan institutionnel le Ministère de l'Aménagement du territoire de l'Environnement a créé plusieurs organismes dont le Centre National des Technologies de production plus propres (CNTPP) ; L'Observatoire National de l'Environnement et du développement durable (ONEDD) ; Le Centre de Développement des Ressources Biologiques

¹www.ilo.org consulté le 28/09/2018 à 11h :30.

²www.treaties.un.org consulté le 28/09/2018 à 21h :22.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

(CDRB) ; L'Agence Nationale des changements climatiques ; Le Portail National des Energies Renouvelables.

2.2.3 Le Centre National des Technologies de Production plus propres (CNTPP)

« Le Centre National des Technologies de Production plus Propres "C.N.T.P.P" est un établissement public à caractère industriel et commercial créé par décret exécutif n° 02 – 262 du 17 Août 2002, et placé sous la tutelle du Ministère de l'Environnement et des Énergies Renouvelables. Sa mission consiste à mettre en œuvre la politique nationale en matière de protection de l'environnement, notamment par la réduction des formes de pollutions et de nuisances industrielles à la source et une utilisation écologiquement rationnelle des ressources naturelles. Ce centre a pour Objectif » :¹

- La création d'un espace de transfert de savoir-faire et d'expérience ;
- L'émergence d'une industrie respectueuse de l'environnement ;
- L'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes.

2.2.4 L'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable (ONEDD)

«L'ONEDD a été créée par le décret exécutif n°02-115 du 02 avril 2002, à l'échelle nationale, sa création s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Plan National d'Action pour l'Environnement et Développement Durable (PNAE-DD) et la Stratégie Nationale pour l'Environnement (SNE) en matière d'observation et de mesure de pollution ».

L'ONEDD a été donc créé pour répondre à un besoin économique et social important. Sa mission principale consiste à :

- La mise en place et la gestion des réseaux d'observations et de mesures de la pollution ;
- L'analyse et le traitement des données environnementales ;
- La gestion des données et informations liées à l'environnement et au développement durable ;
- L'élaboration et la diffusion d'outils d'information et d'aide à la décision (*rapport sur l'état de l'environnement, monographies thématiques et régionales, bulletins thématiques périodiques, cartes thématiques, etc*) ;
- La mise en place et la promotion des systèmes et mécanismes de suivi et d'évaluation de l'état de l'environnement (*indicateurs, objectifs de qualité, etc*) ;
- L'initiation de toutes actions visant à améliorer la connaissance des milieux et ressources d'environnement et de développement ;

¹www.ctppdz.com consulté le 29/09/2018 à 19h :00.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

- La collecte auprès des institutions nationales et organismes spécialisés, des données et informations liées à l'environnement et au développement durable ;
- Et enfin la publication et la diffusion de l'information environnementale. ¹

2.2.5 Le Centre de Développement des Ressources Biologiques

« Le centre de développement des ressources biologiques a été créé par le décret n°04-189 modifiant et complétant le décret n°02-371 portant sur création, organisation et fonctionnement d'un centre de développement des ressources biologiques. Il est chargé des activités liées à la connaissance, à la conservation et à la valorisation de la diversité biologique. »² A ce titre, le centre a pour mission de :

- Centraliser l'ensemble des inventaires de la faune, de la flore, des habitats et des écosystèmes ;
- Contribuer, en concertation avec les secteurs concernés, à l'élaboration des plans de valorisation des ressources biologiques dans le cadre du développement durable ;
- Proposer, en concertation avec les secteurs concernés, la conservation des ressources biologiques nationales selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur ;
- Promouvoir la mise en œuvre des programmes de sensibilisation du public concernant la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique.

2.2.6 L'Agence Nationale des Changements Climatiques

« L'agence nationale des changements climatiques a été créée par le décret exécutif n°05-375 du 26 septembre 2005, complété, portant création de l'agence nationale des changements climatiques, fixant ses missions et définissant les modalités de son organisation et de son fonctionnement. Sous l'autorité du directeur général, assisté d'un directeur général adjoint, l'agence nationale des changements climatiques comprend » :³

- Le département des études et de synthèse ;
- Le département de l'inventaire et de la base des données ;
- Le département de l'information et de la sensibilisation ;
- Et le département de l'administration et des finances.

¹www.onedd.org consulté le 29/09/2018 à 16h :00.

²www.faolex.fao.org consulté le 29/09/2018 à 15h :23.

³www.portail.cder.dz consulté le 29/09/2018 à 15h:50.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

2.2.7 Le Portail National des Energies Renouvelables

« L'Algérie s'est engagée avec détermination sur la voie des énergies renouvelables afin d'apporter des solutions globales et durables aux défis environnementaux et à la problématique de préservation des ressources énergétiques »¹.

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique (MESRS) et le Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER) ont mis en place le Portail National des Energies Renouvelables dans le but d'améliorer l'accès à l'information scientifique et technique et faciliter l'échange et le partage des connaissances dans le domaine des énergies renouvelables.

Le Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER), en tant que pôle scientifique a toujours été innovateur dans le domaine des nouvelles technologies de l'information.

Il a très vite perçu l'importance et l'intérêt stratégique de développer un ensemble d'actions destinées à améliorer le transfert des résultats de recherche des laboratoires universitaires et centres de recherche et favoriser le rapprochement entre les scientifiques et les entreprises innovantes dans le domaine des énergies renouvelables. Le Portail des Energies Renouvelables propose divers services dont l'annuaire des institutions et structures nationales œuvrant dans le domaine des énergies renouvelables.

L'Algérie est un pays ex-socialiste concerné par la transition vers une économie de marché, un pays ouvert au capital étranger. Avant de s'engager dans la pratique de responsabilité sociale, elle a effectué plusieurs réformes dont l'élaboration des normes et des règlements relatifs à la RSE, elle a procédé également à la ratification de presque toutes les conventions fondamentales, en participant aux conférences visant la préservation et la protection du capital humain, environnemental et social, aussi bien au niveau régional, national et international. De plus Elle a mis en place plusieurs institutions qui ont pour objet une mise en œuvre d'une politique nationale en matière de la RSE, d'échange du savoir-faire et d'expérience relative à une production moins polluante dans le domaine des énergies renouvelables, ce qui démontre la volonté du pays à vouloir s'impliquer de plus en plus dans une démarche de la RSE.

¹www.portail.cder.dz consulté le 29/09/2018 à 00 :30.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Conclusion au chapitre II

Dans ce deuxième chapitre, nous avons subdivisé le travail en deux sections. Dans la première section nous avons exploré l'environnement de l'entreprise en général ainsi que ses composants. Du général au particulier nous avons spécifié le contexte environnemental des entreprises algériennes et nous avons décortiqué les difficultés de manœuvres que rencontre l'entreprise en général dans un environnement qui n'est pas des plus simples.

Dans la seconde section s'intitulant le cadre juridique et institutionnel de la Responsabilité sociale de l'entreprise, nous avons passé en revue les différents engagements algériens dans la mise en œuvre de la Responsabilité sociale et nous avons cité plusieurs textes relatifs à son application et ses enjeux dans le Développement Durable, l'environnement et le domaine social. Ces initiatives ont été prises au plan national, dans le secteur public et dans le secteur privé. Les engagements algériens ne se sont pas limités uniquement au niveau national, mais ils ont été élargis au plan international car l'Algérie a ratifié presque toutes les conventions internationales relatives à la RSE.

En second lieu, nous avons évoqué le cadre institutionnel de la Responsabilité sociale de l'entreprise en Algérie, sur ce plan le Ministère de l'Aménagement du territoire de l'Environnement a créé divers organismes qui servent à améliorer la compétitivité des entreprises en tenant compte du respect des exigences environnementales. Des efforts ont été déployés pour sensibiliser la population sur la nécessité de conserver les ressources naturelles.

Enfin, le chapitre suivant sera consacré à l'étude d'un cas pratique, notre travail de recherche réalisé au niveau de l'entreprise Pâturages d'Algérie.

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Introduction au chapitre III

Notre stage pratique au niveau de l'Entreprise Pâturages d'Algérie, s'est déroulé du 19 juillet à la mi-octobre de l'année en cours. Après avoir sollicité la Direction des ressources humaines que nous remercions vivement pour toutes les facilités qui nous ont été accordées, nous recevons un avis favorable pour entamer notre travail de recherche, ce qui nous a permis d'être confronté à la réalité du terrain.

Dans un premier temps nous présenterons l'organisme d'accueil de Pâturages d'Algérie dans son ensemble, nous évoquerons ensuite brièvement son historique et sa place dans l'économie et enfin nous explorerons les théories de la Responsabilité sociale de l'entreprise émises lors des chapitres précédents puis nous constaterons l'implication ou non de Pâturages d'Algérie en matière d'engagement RSE.

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

La S.A.R.L « Pâturages D'Algérie » comme son nom l'indique est une société à responsabilité limitée au capital initial de 10 millions de Dinars, détenu intégralement par Mr OUNNOUGHENE et sa famille. Son siège social se situe au Lotissement Sud-Ouest de la ville de Tizi-Ouzou.

1.1 Historique et création de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Créée en 1998, l'entreprise était dénommée dans un premier temps « La Montagnarde », et a été implantée à 1200m d'altitude en haute Kabylie dans la région d'Ain El Hammam. Ravagée par un incendie d'origine inconnue en 2002, l'entreprise a subi de lourdes pertes, ce qui a contraint ses responsables à déménager et s'installer dans la ville de Tizi-Ouzou sous l'appellation « Les Pâturages d'Algérie ». Depuis l'Entreprise se reconstruit et maintient sa position face à ses concurrents.

« Pâturages d'Algérie » est une entreprise agro-alimentaire issue de la filière lait, l'effectif des salariés est au nombre de 200.

1.2 Evolution du capital social

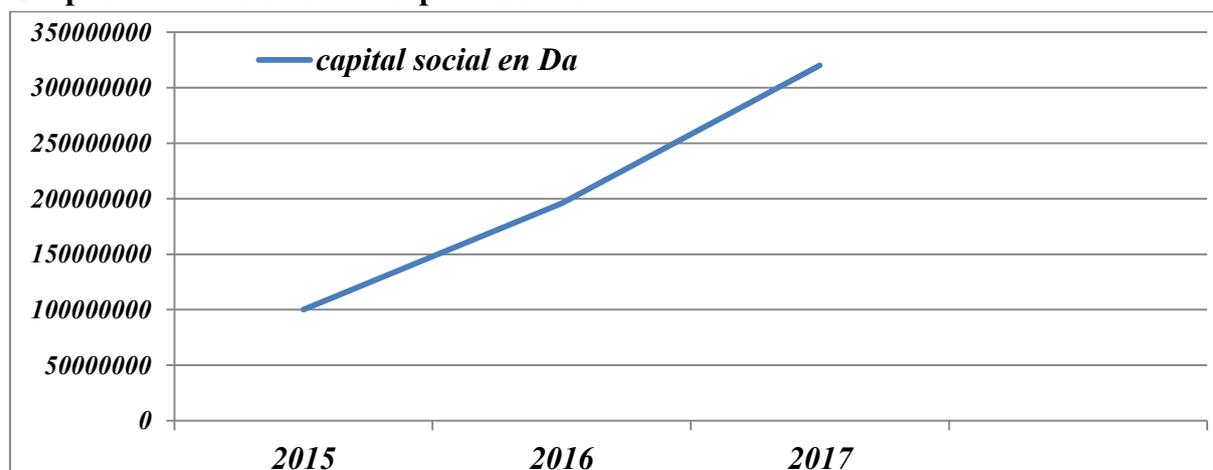
Tableau illustratif de l'évolution du capital social.

Tableau N°3 : Evolution du capital social en DA de 2015 à 2017

Année	2015	2016	2017
Capital social en (DA)	100000000	196000000	320000000

Source : réalisé à partir des données du service comptabilité de Pâturages d' Algérie.

Graphe N°1 : Evolution du capital social en DA



Source : réalisé à partir des données du tableau N°3

Les multiples opérations financières successives font que le capital social de l'entreprise a augmenté de façon considérable lors des trois dernières années d'année. En

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

2015 le capital social était de 100Millions de DA, en 2016 il passe à 196Million de DA, pour atteindre 360Milion de DA en 2017, une augmentation conséquente de 260Million de DA en seulement deux ans (de 2015 à 2017) soit une augmentation de 260 %, ce qui se traduit par la disponibilité de ressources importantes pour l'entreprise.

1.3 Les ressources humaines de Pâturages d'Algérie

Le personnel de l'entreprise représente un capital humain appréciable. Pâturages d'Algérie dispose d'un personnel qualifié apte à maitriser toutes les nouvelles technologies, grâce à son degré de qualification et son aptitude à s'adapter à toutes les situations, il est considéré comme un facteur clé dans le succès de l'entreprise.

En effet, la ressource humaine de pâturages d'Algérie est composée de plusieurs catégories socioprofessionnelles dont des cadres supérieurs et agents de maîtrise au niveau des postes de responsabilité, et des agents d'exécution dévoués au niveau des unités de production.

La composition du personnel de Pâturages d'Algérie selon les catégories socioprofessionnelles pour l'exercice 2015, 2016,2017 est représenté dans le tableau ci-dessous :

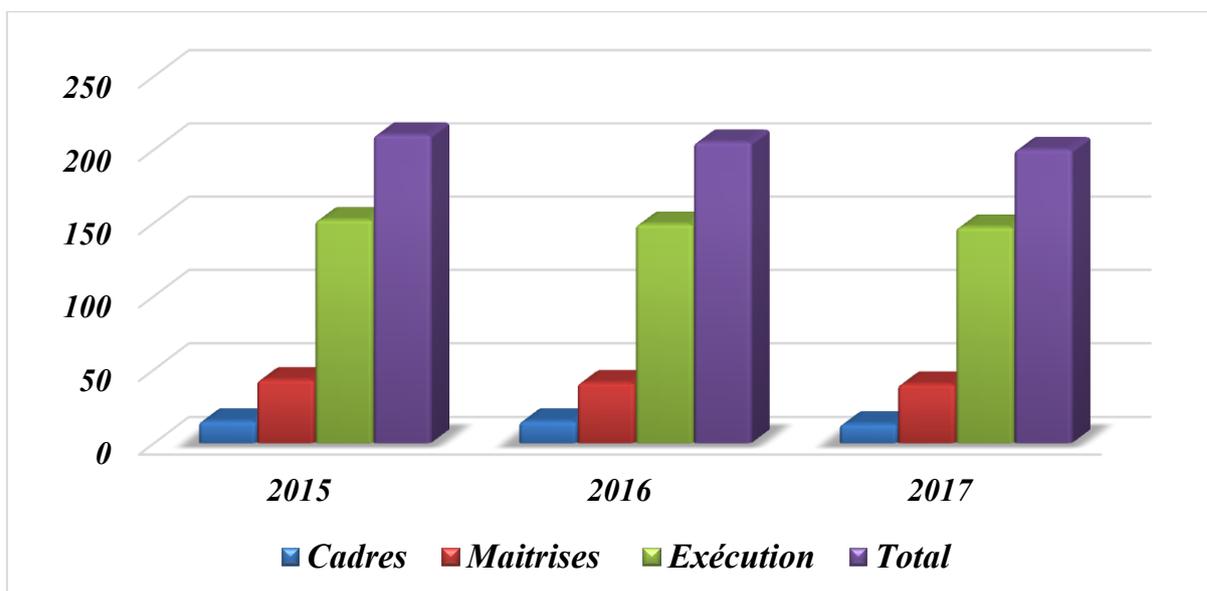
Tableau N°4 : Composition du personnel des pâturages d'Algérie 2015-2016-2017

Catégories socioprofessionnelles	Effectifs en2015	Effectifs en2016	Effectifs en2017
Cadres	15	15	13
Maitrise	43	41	41
Exécution	152	149	148
Total	210	205	200

Source: service de comptabilité de pâturages d'Algérie.

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Graphe N°2 : Composition du personnel de pâturages d'Algérie par catégories socioprofessionnelles



Source : Graphe réalisé à partir des données du tableau N°4.

L'effectif des salariés en exercice en 2017 a légèrement baissé par rapport aux deux années précédentes. Nous remarquons que le nombre d'agents de maîtrise a baissé de deux employés, et que le nombre d'exécutants a baissé de trois la même année. En 2017 le nombre de cadres a baissé de deux employés, et le nombre des employés de maîtrise est le même que l'année précédente, notons un élément de moins dans l'effectif des exécutants, le nombre total des employés a été réduit de dix éléments lors des deux dernières années, cela s'explique par les départs en retraite qui ne sont pas encore remplacés, et de ce fait on peut dire que Pâturages d'Algérie dispose d'une manière générale d'un effectif assez stable.

1.4 Etude de la structure de l'entreprise

La structure organisationnelle de l'entreprise est composée de six directions fonctionnelles composées de :

- La direction d'approvisionnement ;
- La direction de production ;
- La direction des finances et de la comptabilité ;
- La direction des ressources humaines ;
- La direction technique ;
- Et la direction commerciale ;
- Toutes ces directions sont coordonnées par la direction générale.

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

1.4.1 La direction générale

Les principales missions de la direction générale sont les suivantes :

- Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise ;
- Tracer les objectifs en matière de production et de commercialisation, ainsi que la stratégie de l'entreprise ;
- Et traduire les orientations stratégiques retenues par le directeur général en objectifs opérationnels répartis entre les différentes directions.

1.4.2 La direction d'approvisionnement

La mission principale de la direction est de mettre en place un processus d'approvisionnement qui réponde aux besoins des unités de production.

1.4.3 La direction de production

La direction de production a deux missions principales :

- Mise en œuvre du programme de production des différentes unités et le suivi des processus industriels ;
- Et suivi du fonctionnement de l'ensemble des unités de production.

1.4.4 La direction des finances et comptabilité

La direction des finances et de la comptabilité a plusieurs missions :

- Déterminer et fixer les budgets financiers en fonction des activités prévues au niveau de chaque direction fonctionnelle et comptabiliser les réalisations de ces opérations ;
- Procéder aux examens des comptes sociaux de l'entreprise ;
- Mise en place des ressources financières pour le bon fonctionnement ;
- La gestion de la paie des employés ;
- Et le suivi de la trésorerie ainsi que les créances de l'entreprise.

1.4.5 La direction des ressources humaines

Cette fonction se limite au recrutement du personnel nécessaire à l'entreprise ainsi que la gestion des carrières, puisque l'entreprise ne dispose pas d'une politique de formation.

1.4.6 La direction technique

La direction technique a pour mission de contrôler le planning des révisions importantes, de gérer les arrêts des installations et de s'occuper de la maintenance des équipements.

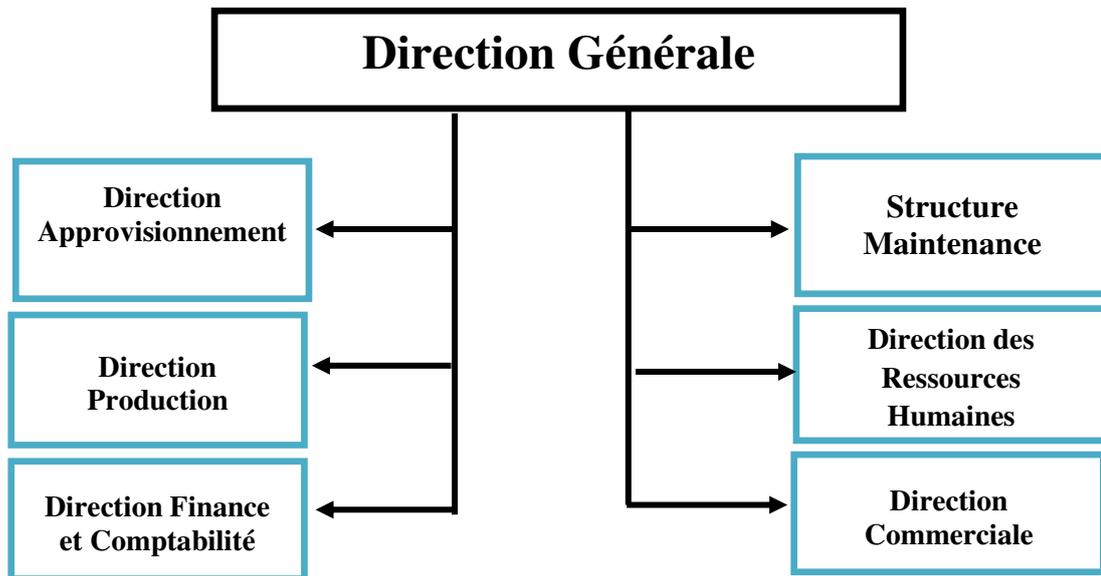
1.4.7 La direction commerciale

La direction commerciale est chargée de Participer à l'élaboration de la politique de l'entreprise. Ses principales missions se présentent comme suit :

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

- Gérer la distribution des produits ;
- Analyser les ventes et recueillir les informations à partir des suggestions des clients ;
- Orienter, et organiser la production de tous les produits mis sur le marché.

Schéma N°2 : Organigramme simplifié de la structure de l'entreprise

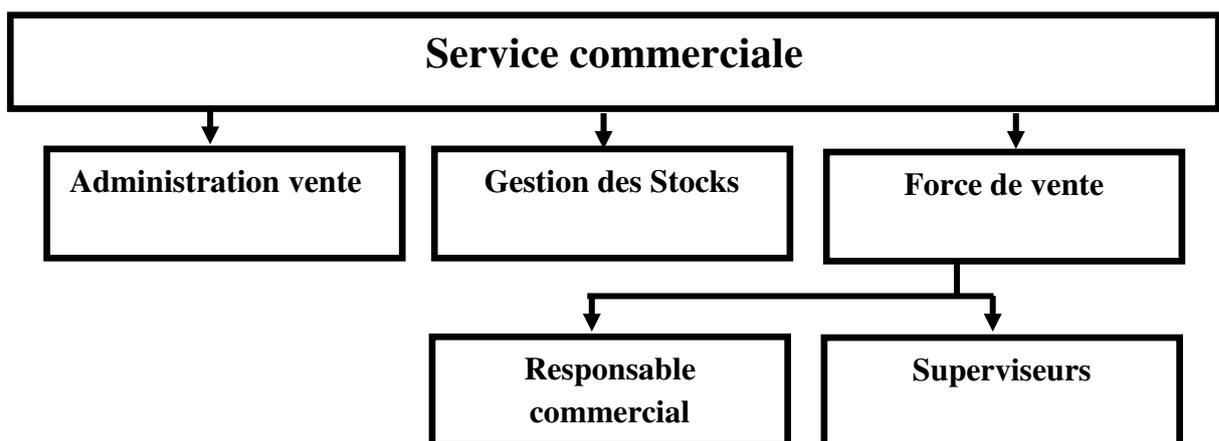


Source : La direction commerciale de pâturages d'Algérie.

1.4.7.1 La composition de la direction commerciale

La direction commerciale de Pâturages d'Algérie est composée de trois principaux services tels que le schéma le montre :

Schéma N°3 : Les principaux services de la direction commerciale



Source : La direction commerciale de Pâturages d'Algérie.

1.5 Politique de communication

L'entreprise présente beaucoup d'aspects négatifs dans ce domaine, puisqu'elle ne dispose pas d'une politique de communication formalisée, les actions de l'entreprise sont insuffisantes et ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un plan de communication commerciale,

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

par ailleurs on relèvera l'absence d'un service marketing dans l'entreprise et le non entretien de son site internet qui ne présente pas, voir très peu d'informations.

1.6 Politique de distribution

Pour que le lait et les produits dérivés puissent être distribués rapidement et éviter les risques de dégradations de la marchandise, Pâturages d'Algérie a organisé un circuit de distribution indirect et a opté pour l'achat des dépôts dans chaque région où elle commercialise ses produits. Les dépôts se situent dans la zone Nord, la zone Est, la zone Sud. Les produits sont ainsi stockés et confiés aux distributeurs de chaque région.

L'Entreprise adopte une stratégie de distribution intensive qui convient parfaitement à des produits de large consommation, elle est présente dans le maximum de points de vente afin que les clients puissent s'approvisionner facilement.

1.7 Objectifs de Pâturages d'Algérie

L'entreprise s'est assignée plusieurs finalités qui ont un impact direct sur la qualité de sa production. Elle se fixe les objectifs suivants :

- Améliorer la qualité des produits ;
- Améliorer la maintenance d'outils de production et d'installation ;
- Augmenter le volume de production en corrélation avec les variations de la demande ;
- Réduire les charges de structure ;
- Et enfin conforter sa position sur le marché.

1.7.1 La position de Pâturages d'Algérie sur le marché

Compte tenu de la bonne qualité de ses produits Pâturages d'Algérie arrive écouler ses produits sur une bonne partie territoire national mais n'exporte pas ses produits à l'extérieur du pays.

S'agissant du lait l'entreprise alimente la wilaya de Tizi-Ouzou et une infime partie de la wilaya de Bouira seulement. Quant à la commercialisation des produits dérivés la clientèle de l'entreprise est répartie sur les trois zones d'influence à savoir la zone du nord, la zone de l'Est et la zone Sud. L'entreprise ne s'est pas encore aventurée dans la zone de l'Ouest en raison de la rude concurrence existante.

La clientèle de la zone Nord est constituée principalement par les hôtels et les grandes surfaces comme les supers marchés, ARDIS par exemple.

La clientèle de la zone Est, elle, se limite à des particuliers seulement (*alimentations générale, magasin etc*).

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

La zone du Sud représente la plus grosse clientèle de l'entreprise. En plus des hôtels nous trouvons les grandes surfaces et de nombreux particuliers.

1.7.2 La gamme des produits proposée par l'entreprise Pâturages d'Algérie

L'entreprise propose une gamme variée de produits laitiers et dérivés. Le tableau ci-dessous illustre la gamme de produits proposés.

Tableau N°5 : Gamme de produits proposé par Pâturages d'Algérie

Articles	Unité
-Pâte pressée (Cheddar)	Kg
-Brie galette (1kg)	Kg
-Camembert figuier	Boite
-Camembert petit brie	Boite
-Camembert chaine d'argent	Boite
-Edam barre (2 Kg)	Kg
-Edam boucle portion (1,2 Kg)	Kg
-Edam Boucle portion ½ l'une	120g
-Gouda barre (2 Kg)	Kg
-Gouda fine herbe (3Kg)	Kg
-Gouda (3 Kg)	Kg
-Gouda piments (3 Kg)	Kg
-Gouda cumin (3Kg)	Kg
-Mélice barre (1,8 Kg)	Kg
-Mélice barre (0,7 Kg)	Kg
-Mélice barre (0,4 Kg)	Kg
-Mélice portion	Boites 16
-Mélice portion	Boites 8
-Pot fondu camembert	400g
-Pot fondu	400g

Source :établit à partir duservice commercial de Pâturages d' Algérie

1.8 Partenaires Externe de Pâturages d'Algérie

Pâturages d'Algérie travaille avec dix collecteurs de lait (*externes à l'entreprise*) qui collaborent à leur tour avec cent cinquante éleveurs de vaches possédant une carte d'éleveur et une identification sanitaire. La collecte de lait se fait comme suit :

- Les collecteurs s'occupent de la collecte des échantillons de lait qui seront soumis à une série de tests dans le laboratoire d'analyse de l'entreprise, et une fois ces tests concluants en termes de qualité, le feu vert est donné pour la collecte définitive du lait auprès des éleveurs ;
- On notera par ailleurs l'intervention de l'Etat qui encourage la production laitière ;
- L'Office national interprofessionnel du lait (ONIL) subventionne les éleveurs à hauteur de 12 DA le litre et les collecteurs à hauteur 5 DA le litre ;
- La caisse nationale de mutualité agricole (CNMA) offre des avances de fonds aux collecteurs et aux éleveurs ;

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

- L'Entreprise bénéficie des réductions à hauteur de 17 DA le litre ;
- Il est à noter que le lait de vache est destiné à transformation pour la fabrication des produits dérivés, quant au lait, Pâturages d'Algérie procède à l'achat de la poudre de lait importée de l'étranger puisque notre pays n'est pas producteur.

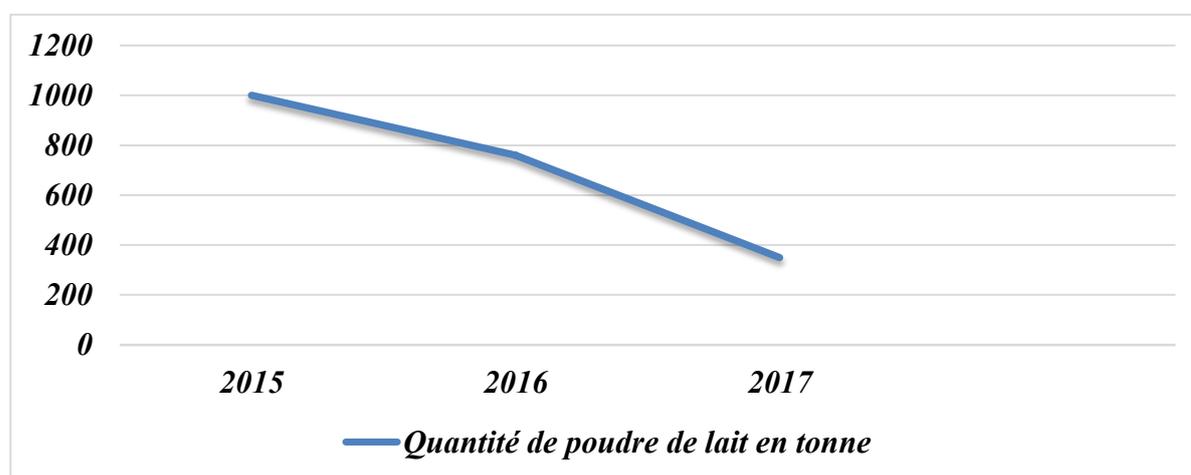
Le tableau ci-dessous illustre les approvisionnements en poudre de lait.

Tableau N°6 : Approvisionnement en poudre de lait en Tonnes de 2015 à 2017

Années	2015	2016	2017
Quantités d'approvisionnement en Tonne	1000	760	350

Source : Service d'approvisionnement de Pâturages d'Algérie.

Graphe N°3 : Quantité d'approvisionnement en poudre de lait (en tonne)



Source : Etablit à partir des données du tableau N°5.

Nous constatons une baisse considérable dans les importations de la poudre de lait puisque nous enregistrons une baisse de 240 tonnes en 2016 et 410 tonnes en 2017 soit une baisse totale de 65% des importations en deux ans, baisse due aux barrières à l'importation imposées par l'Etat, ce qui n'arrange pas les affaires de l'entreprise sachant que le prix de la poudre à l'étranger est beaucoup moins cher que le prix de la poudre à l'échelle locale (*Prix de la poudre à l'étranger 157 DA/Kg, prix de la poudre à l'échelle locale 320DA/Kg*).

On déduit que l'entreprise gagnerait à importer elle-même la poudre puisqu'on note une différence de 163 DA/Kg, ce qui pourrait grever lourdement le budget de fonctionnement.

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

1.8.1 Les Organismes financiers de Pâturages d'Algérie

Les intermédiaires financiers jouent un rôle déterminant dans le financement des économies et pour ce faire l'entreprise Pâturages d'Algérie collabore avec pas moins de trois banques nationales:

- Banque nationale d'Algérie (BNA) ;
- Banque de données nationale (BDN) ;
- Et la Société générale d'Algérie (SGA).

La compréhension mutuelle et les bonnes relations de Pâturages d'Algérie avec les organismes financiers font que l'entreprise n'est jamais à court de financement et dispose d'une bonne assise financière, ce que nous constaterons dans ce qui suit en terme d'augmentation de capital social et d'augmentation du chiffre d'affaires annuel.

1.9 Chiffre d'affaires

Nous précisons que le lait constitue 80 % du chiffre d'affaires et que les produits dérivés ne représentent que 20%.

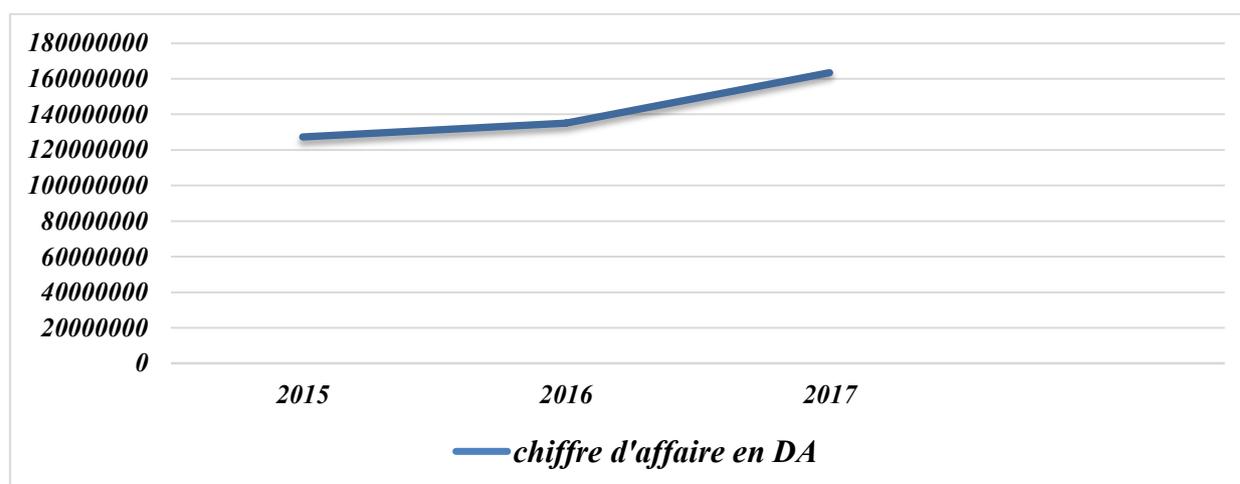
Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du chiffre d'affaire de Pâturages d'Algérie

Tableau N°7 : Evolution du chiffre d'affaire en DA de 2015 à 2017

Année	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires en (DA)	127300000	135000000	163400000

Source : Données remises par le service comptabilité de pâturages d'Algérie

Graphe N°4 : Evolution des chiffres d'affaire en DA



Source : réalisé à partir des données du tableau N°6

Pâturages d'Algérie réalise une augmentation du chiffre d'affaires assez conséquente, plus de sept million de dinars de 2015 à 2016 puis une augmentation fulgurante de plus de

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

vingt-huit million de DA en 2017, de 2015 à 2017 le chiffre d'affaires croît de 28,35%, croissance due essentiellement à la régularité de la production et l'augmentation de la demande des clients. La RSE porte également sur la performance économique ; le chiffre d'affaires constitue un indicateur important de la performance économique, nous pouvons donc conclure que Pâturages d'Algérie est économiquement rentable.

La section suivante abordera l'intégration des principes de la RSE au niveau de Pâturages d'Algérie, nous verrons de quelle façon l'entreprise concernée pratique la responsabilité sociale de l'entreprise.

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Section 02 : Intégrations des principes de la RSE au niveau de Pâturages d'Algérie

Dans cette seconde section nous allons souligner l'implication de l'entreprise Pâturages d'Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.

Le fait que Pâturages d'Algérie investit dans le secteur agro-alimentaire et particulièrement dans la production du lait est déjà en soit une responsabilité sociale, puisque l'entreprise produit une denrée alimentaire de première nécessité pour les besoins de la population.

Dans un premier temps nous allons analyser les démarches de Pâturages d'Algérie en termes d'économie de ressources énergétiques autrement dit des charges en eau, électricité, et gaz particulièrement durant les trois dernières années, puis en second lieu nous allons souligner les efforts déployés en matière de politique d'amélioration de la qualité des produits, de la sensibilité du secteur d'activité, ensuite nous allons aborder les engagements de Pâturages d'Algérie relatifs à l'environnement, nous évaluerons la taxe environnementale des trois dernières années, nous évoquerons la manière dont sont gérés les déchets au niveau de l'entreprise, et enfin nous analyserons les démarches de l'entreprise au niveau de la gestion des ressources humaines, tels les engagements relatifs à la sécurité des employés en matière d'hygiène et de sécurité etc.

2.1 Charges eau, électricité, et gaz au niveau de Pâturages d'Algérie

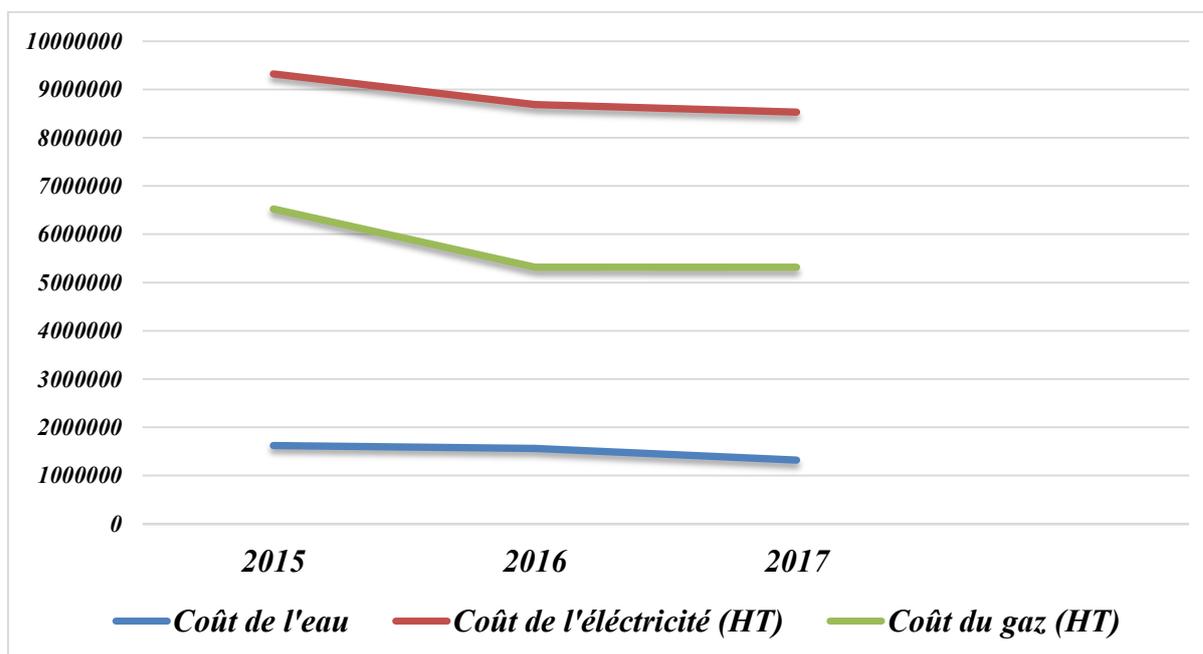
Tableau N°8 : Evolution des coûts des charges, eau, électricité, gaz par année en DA

Année	2015	2016	2017
Coût de l'eau	1623395	1565336	1323423
Coût de l'électricité (HT)	9320343,26	8686571,33	8532400,23
Coût du gaz (HT)	6523300	5328421	5319532

Source : réalisé à partir des données du service comptabilité

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Graphe N°5 : Evolution des coûts des charges, eau, électricité et gaz en DA



Source : Etablit à partir des données du tableau N°7

En ce qui concerne les factures relatives à la consommation de l'eau, de l'électricité et du gaz nous constatons une diminution. Pour l'eau on note une différence de 58059 DA entre l'année 2015 et 2016 et une différence de 241913 DA l'année suivante soit un gain total de 299972 DA de 2015 à 2017.

En ce qui concerne l'électricité nous enregistrons une baisse de 633771,93 DA de 2015 à 2016, et une baisse de 154171.1 DA en 2017, soit un bonus de 787943,03 DA en deux ans. Quant au gaz nous constatons une baisse de la consommation relativement importante : 1194879 DA de 2015 à 2016 et une baisse moins importante en 2017 : 8889 DA soit une réduction totale de la facture de gaz de l'ordre de 1203768 DA de l'année 2015 à 2017.

Ces analyses révèlent que l'entreprise Pâturages d'Algérie déploie des efforts pour réduire au maximum ses consommations en eau, en électricité et en gaz ce qui se répercute positivement non seulement sur ses finances mais aussi et surtout sur l'environnement. On peut affirmer sans risque d'erreurs que l'entreprise respecte scrupuleusement la réglementation en vigueur et toutes les consignes des plus hautes instances en matière du respect de l'environnement et de la réduction de la consommation des ressources naturelles et énergétiques, ceci ne peut avoir qu'un impact positif sur la place qu'elle occupe et sa performance économique.

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Dans ce qui suit nous verrons la taxe sur l'environnement régulée par l'entreprise Pâturages d'Algérie de 2015 à 2017.

2.2 La taxe environnementale

Le tableau ci-dessous illustre la taxe sur l'environnement régulée par Pâturages d'Algérie sur les trois dernières années

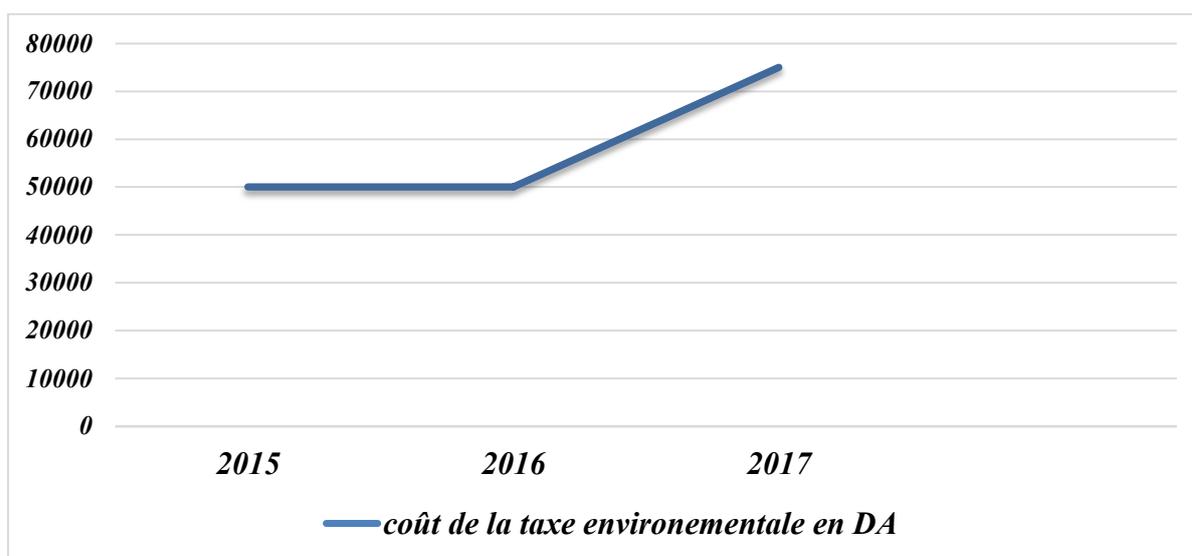
Tableau N°9 : La taxe environnementale allant de 2015 à 2017

Année	2015	2016	2017
Coût de la taxe en (Da)	50000	50000	75000

Source : Etablit à partir des données du service comptabilité de Pâturages d'Algérie

A travers son engagement Pâturages d'Algérie s'oriente vers une démarche RSE même si c'est une démarche RSE implicite.

Graphe n°6: Evolution de la taxe environnementale en DA



Source : réalisé à partir des données du tableau N°8

Connue également sous l'appellation de taxe verte imposée par l'Etat aux entreprises dont les activités engendrent des effets négatifs sur l'environnement, nous remarquons que la taxe a connu une hausse de 25000,00 DA en 2017, cette hausse est due à la révision du projet de la loi de finances 2017 qui a réévalué la taxe en question.

Pâturages d'Algérie exerce une RSE environnementale, du fait qu'elle se conforme à la loi, ce que nous pouvons qualifier d'une RSE déterministe.

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

2.3 Gestion des déchets

Nous distinguons toutefois une carence en matière d'engagement envers l'environnement puisque l'entreprise ne dispose pas d'un budget spécial pour la gestion de ses déchets, de ce fait ceux-ci sont directement exportés à la zone de Oued Faliou ils seront destinés à être enterrés.

2.4 Politique de Qualité

Compte tenu de l'évolution technologique et de la croissance de la concurrence au niveau du marché de l'agroalimentaire, l'entreprise Pâturages d'Algérie ambitionne toujours de garder une place importante sur le marché national. Restée compétitive malgré une concurrence grandissante, elle travaille sur l'amélioration continue de sa gamme de produits, afin de répondre aux besoins des clients. Elle s'est engagée dans une démarche volontaire par la mise en place des normes AFNOR relatives à la sécurité des produits agro-alimentaires de qualité.

Pâturages d'Algérie s'engage dans une démarche RSE volontaire puisque l'entreprise veille à l'application de systèmes de sécurité alimentaire type HACCP (*système de l'analyse des risques-points critique pour leur maîtrise*).

2.5 L'intégration des principes RSE dans la gestion des ressources humaines au niveau de Pâturages d'Algérie

Les politiques RSE suivies par Pâturages d'Algérie dans la gestion des ressources humaines se présentent comme suit :

2.5.1 Le recrutement

Pâturages d'Algérie doit son existence à son personnel, nous ajoutons même que c'est le cœur de l'organisation en question. De ce fait le recrutement a toujours été une stratégie bien étudiée pour l'entreprise, c'est un investissement sur le long terme qui consiste à acquérir des connaissances afin de pouvoir les matérialiser, tout cela dans le but d'accroître et de soutenir le développement de l'entreprise.

Au tant que recruteur l'entreprise Pâturages d'Algérie se manifeste par sa volonté et son engagement responsable et ce par le recours à plusieurs mode de recrutement :

- Le contrat d'insertion professionnelle (CIP), qui concerne les employés diplômés de formation supérieure, durée une année renouvelable sur trois ans ;
- Contrat d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP), qui concerne les diplômés d'études supérieures, processus mis en place en 2008, on note une collaboration entre Pâturages d'Algérie et l'ANEM , le but étant de lutter contre le chômage ;

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

- Contrat de travail aidé (CTA), contrat qui concerne les diplômés d'études supérieures ;
- Contrat d'insertion des diplômés (CID), ce contrat concerne les diplômés d'études supérieures et les techniciens supérieurs, durée une année renouvelable sur trois ans ;
- Contrat de formation et d'insertion (CFI), contrat qui concerne les non diplômés et les suivis de formations, durée une année sans possibilité de renouvellement ;
- Contrat à durée déterminée (CDD), après deux ans, il évolue en CDI, cela permet à l'employé de devenir officiellement membre de l'organisme ;
- Le contrat à durée indéterminée (CDI), c'est la performance des employés qui le détermine ;
- L'entreprise Pâturages d'Algérie applique la loi relative au recrutement des handicapés, puisqu'elle contient dans ses rangs quatre employés handicapés soit 2% dans ses effectifs.

Afin d'encourager les entreprises l'Etat procède aux actions suivantes :

- Le remboursement s'effectue sur le CID à hauteur de 12000 DA par mois ;
- Le remboursement s'effectue sur le CIP à hauteur de 8000 DA par mois ;
- Et le remboursement s'effectue sur le CFI à hauteur de 6000 DA par mois.

La responsabilité sociale au niveau de Pâturages d'Algérie est relative à la flexibilité de l'emploi.

2.5.2 La rémunération

En contrepartie du travail physique ou moral fourni par l'employé, l'employeur s'engage à verser une rémunération aux salariés, cette relation de travail est primordiale et contribue à la performance de l'entreprise par la motivation des travailleurs, ceci se traduit par une augmentation de la productivité.

La rémunération au niveau de l'entreprise Pâturages d'Algérie se fait mensuellement, sans discrimination en fonction du poste occupé. Chaque poste a une appellation, la grille de salaire change contrairement au salaire de base qui reste toujours le même. La rémunération se compose du salaire propre à chaque poste, des primes et indemnités. Une fiche technique contenant les tâches à exécuter est établie à chaque employé.

En plus de la rémunération mensuelle fixe (*salaire de base*) les employés de Pâturages d'Algérie bénéficient d'autres avantages de rémunération variables :

- La prime de rendement individuel (PRI), elle concerne tous les travailleurs, elle est basée sur deux critères : l'assiduité et la qualité de travail. Elle est calculée à partir du salaire de base (20%) ;

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

- La prime de rendement collectif (PRC), calculée sur le taux de production (100% de production envisagée), elle peut atteindre 20% du salaire de base :
- Et la prime de responsabilité fixe pour les chefs d'équipes.

2.5.3 La formation au niveau de Pâturages d'Algérie

L'entreprise Pâturages d'Algérie ne dispose pas de budget relatif à la formation, par ce fait on relèvera l'absence de l'application de la norme ISO 9001 qui exige d'intégrer la politique de formation des employés qui représente une composante importante dans la gestion des ressources humaines.

Du point de vue RSE, l'Entreprise est appelée à prendre conscience de la nécessité d'intégrer une politique de formation et de développement des compétences afin de répondre aux exigences économiques, sociales et environnementales.

2.5.4 Hygiène au niveau de Pâturages d'Algérie

La norme internationale de management de l'environnement exige de l'entreprise la réduction de son impact sur l'environnement (interne ou externe), de ce fait, Pâturages d'Algérie se préoccupe de l'hygiène et lui accorde une très grande importance afin de protéger la santé des employés et des citoyens.

L'entreprise applique « *la loi n°88-07 du 26 janvier 1988 relatives à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail* ».

Afin d'éviter tout risque de contamination l'entreprise utilise pas moins de dix produits de désinfection et de nettoyage des circuits de productions dont deux produits phares (*acide silicique et soude caustique*).

Donc, la RSE concernant l'hygiène est de nature déterministe ; Pâturages d'Algérie respecte les lois et se manifeste par une volonté et une liberté de s'impliquer dans de bonnes pratiques en matière d'hygiène.

2.5.4.1 Sécurité

Afin de protéger ses employés des risques et des dangers causés par les outils, les équipements, et les produits utilisés dans le processus de production, Pâturages d'Algérie a mis à la disposition du personnel les moyens d'intervention, ceci en conformité avec les lois et les textes en vigueur :

- Décret exécutif n°01-342 du 28 Octobre 2001 : prescription particulière et de sécurité des travailleurs contre les risques électriques au sein des organismes employeurs ;
- Décret exécutif n°09-335 du 20 Octobre 2009 : Fixant les modalités et mise en œuvre des plans internes d'intervention par les exploitants industriels.

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

En cas d'accident, on établit un rapport circonstancié d'accident de travail destiné à la caisse d'assurance sociale, une attestation de travail et de salaire délivrée par l'entreprise ainsi qu'un certificat médical attestant l'incapacité de l'employé à poursuivre son activité.

La sécurité des salariés est un objectif primordial de l'Entreprise qui se manifeste chaque jour par son engagement socialement responsable.

Chapitre III : La pratique de la responsabilité sociale dans le management de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Conclusion au chapitre III

En conclusion, nous pouvons déclarer que Pâturages d'Algérie est une entreprise économiquement rentable soucieuse du bien-être de ses employés, et qui se préoccupe des attentes des clients et c'est là, l'un des objectifs majeurs.

Pâturages d'Algérie est en concurrence avec d'autres entreprises sur le marché national et même régional, nous citerons entre autres TIFRA LAIT, LATIA LAIT, LATERIE ELBOUKHARI. Afin de ne pas perdre ses parts de marché et pouvoir faire face à une concurrence bien installée qui n'attend qu'un signe de faiblesse, Pâturages d'Algérie concentre ses efforts pour améliorer sans cesse la qualité de ses produits, satisfaire la demande des clients tant en quantité qu'en qualité afin de pouvoir répondre aux attentes des consommateurs et fidéliser sa clientèle

Néanmoins nous constatons plusieurs carences au niveau de l'organisme, à l'image de l'absence d'une communication publicitaire, l'absence d'une stratégie de planification et de développement en amont et en aval, le manque d'investissement sur le capital humain, et la non mise en place d'un système de management environnemental.

De ce fait afin de pouvoir garantir sa survie dans un environnement hostile Pâturages d'Algérie doit prendre conscience de la nécessité de combler ses lacunes et réviser son management.

Dès sa création, une entreprise a pour but la production des biens et services, et leurs commercialisations afin de réaliser son objectif principal qui est la maximisation du profit, c'est la raison même de son existence, en exploitant les ressources naturelles ainsi que le capital humain. Mais malheureusement ces finalités économiques ne peuvent être sans conséquences sur l'environnement, puisque les activités de l'entreprise ont un impact négatif sur l'individu et le monde qui l'entoure, les risques engendrés sont très inquiétants et représentent la principale cause de la dégradation de l'environnement et ce qu'il contient. Nous citerons à titre d'exemple la pollution, le réchauffement climatique, la sécheresse, les maladies etc.

D'une part l'entreprise est contrainte de réaliser des bénéfices et d'autre part elle est socialement responsable. Cela joue un rôle important dans la préservation de l'environnement et la résolution des problèmes sociaux. Intégrer la RSE, c'est agir de manière responsable et consciente de l'impact sur son environnement, étendu au sens large. Néanmoins, la notion RSE ne doit pas être assimilée à de l'angélisme. Du fait de leur rôle central dans la société, les entreprises constituent un incontournable vecteur du changement, nous pouvons difficilement attendre d'une entreprise, confrontée aux réalités du marché, qu'elle s'engage dans une démarche RSE par simple philanthropie. Pour pouvoir se développer, la démarche doit être financièrement viable.

En effet, certaines entreprises pratiquent une politique en faveur du développement durable afin d'améliorer leur image. Nous pouvons être amenés à considérer que cette motivation d'ordre commercial ne suffit pas car la RSE comprend plusieurs dimensions sur lesquelles doit se baser tout engagement. Résumer l'intérêt d'une démarche RSE à un gain d'image n'assurera pas sa pérennité, car une fois l'effet différenciateur estompé, lorsque les autres entreprises seront au même niveau, la politique RSE deviendra obsolète, et ne sera plus source de gain ou de compétitivité. Il faudrait par ailleurs donner à l'entreprise des raisons valables, l'envie et surtout les moyens d'opter pour une démarche RSE,

L'entreprise privée n'est bien sûr pas astreinte à la RSE au même titre que l'entreprise publique puisque son objectif est avant tout la réalisation des bénéfices, d'où une implication moins importante. En termes simples, la RSE renvoie d'abord à l'idée selon laquelle l'entreprise est exhortée, pour ne pas dire obligée, à aller au-delà de la seule finalité spéculative et économique au profit de ses seuls membres pour intégrer, dans sa prise de décision, des considérations plus holistiques de nature éthique, sociale, environnementale et ce pour le bénéfice de toutes les parties prenantes.

La RSE se révèle être un concept-phare qui essaie ainsi de concilier les objectifs économiques et les considérations d'ordre social, éthique et environnemental. Elle a la particularité d'interroger les interactions entre l'entreprise et son environnement sociétal, éthique et écologique.

L'Algérie a intégré la nouvelle forme de responsabilité sociale de l'entreprise par la mise en place des lois et règlements relatives à la RSE, cette démarche est justifiée par la ratification de la quasi-totalité des conventions fondamentales internationales relatives à l'environnement, au développement durable et aux droits de l'homme.

Elle a également certifié la norme ISO 26000 relative aux lignes directrices de la RSE, afin de ramener les entreprises à adopter cette nouvelle démarche, suivre les guides et les conseils que cette norme offre comme support

L'entreprise Pâturages d'Algérie nous a permis de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre cursus universitaire et de pouvoir cerner la pratique RSE dans la réalité du terrain. Nous avons essayé d'apporter les réponses à nos questions relatives à l'apport de la RSE dans le management d'une entreprise privée.

Au terme de notre travail, nous avons relevé quelques carences en matière d'engagement RSE de la part de l'entreprise en question. A titre illustratif nous citerons l'absence d'un service de développement durable, et la non intégration de certaines normes ISO essentielles pour le développement d'une entreprise à l'exemple de la norme ISO 9001 qui exige l'intégration d'une politique de formation, composante importante de la gestion des ressources humaines, et la norme ISO 14001 relative à l'environnement.

Pâturages d'Algérie est une entreprise agro-alimentaire spécialisée dans la production du lait, secteur sensible car produit de première nécessité. Cette entreprise se doit de prendre conscience de la nécessité d'adopter une démarche RSE afin d'assurer sa pérennité.

Bibliographie

Ouvrages

1. ACQUIER Aurélien et GOND Jean-Pascal « Aux sources de la Responsabilité sociale de L'Entreprise » éd Flammarion, paris, 2007.
2. BALLEST Jérôme et DE BRY Françoise “l'entreprise et l'éthique “ éd EAN, paris, 2001
3. BERLE Adolph et MEANS Gardiner « l'entreprise moderne et la propriété privée »éd Macmilan, New York, 1932.
4. BOWEN Howard, « Social responsibilities of the businessman », éd Harper, New York, 1953.
5. DIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique, « La gestion des ressources humaines », éd la Découverte, Paris, 2011.
6. Emmanuelle REYNAUD, « Le développement durable au cœur de l'entreprise », éd Dunod, Paris, 2006.
7. GOND Jean-Pascal et IGALENS « la Responsabilité sociale de l'entreprise » éd PUF, paris, 2008,
8. GUESLIN, André « l'Etat, l'économie et la société française XIXe-XXe siècle » éd Broché, Paris, 1992.
9. LE ROY F, MACHEESNAY M, « La responsabilité sociale de l'entrepris », éd, EMS, France, 2005, p.304.
10. LECOMPTE Séverine et ADARY Assaél «L'ISO 26000 en pratique » éd Dunod, paris, 2012
11. LEPINEUX François et autres « La RSE *la responsabilité sociale des entreprises* », éd Dunod, paris, 2010.

Revues

1. LEVITT Theodore et HARVARD, “Dangers of social Responsibility“businessreview, 1958.
2. SUCHMAN Mark « *Managing Legitimacy: Strategic and institutional Approaches* », The Academy of Management Review, 1995.
3. DAUDIGEOS Thibault “Expansion Management Review”, 2009.
4. FREDERICK William , PRESTON Lee « BUSINESS ETHICS : research issues and empirical studies», ,Press Inc, 1990
5. MELBOUCI Leila « L'environnement de l'entreprise algérienne », La Revue des Sciences de Gestion , 2008/6 (n° 234)

Mémoires

1. HADJ SLIMANE-KHEROUAH et AYAD SIDI M, mémoire de Master, « *La Réalité de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en Algérie : cas NCA ROUIBA*», Université Abou BakrBelkaid-Tlemcen- 2015.

Sites Internet

1. www.rse.net

2. www.eda.admin.ch
3. <http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/les-3-piliers-du-developpement-durable>
4. www.assistance-scolaire.com
5. www.sequovia.com
6. www.mounouv-montp2
7. www.numilog.fr
8. <https://www.un.org>
9. www.ilo.org
10. www.sustainable-performance.total.com
11. <http://www.oecd.org/fr/>
12. www.sqs.ch-bausteine.net
13. www.norminfo.afnor.org
14. www.jobintree.com
15. www.creerentreprise.fr
16. <http://www.fsa.ulaval.ca>
17. <http://www.aracneeditrice.it>
18. www.petite-entreprise.net
19. www.création-entreprise.ooreka.fr
20. www.mobt3ath.com
21. <http://www.strategic-planet.com>
22. www.algerie-eco.com
23. www.andi.dz
24. www.cairn.info
25. www.manager-go.com
26. www.siteresources.worldbank.org
27. www.ianor.dz
28. www.treaties.un.org
29. www.rse-algerie.com
30. www.djazairess.com
31. www.algerie-focus.com
32. www.rafeevalgerie.kazeo.com
33. www.Fr.Slideshare.net
34. www.portail.cder.dz
35. www.mdipi.gouv.dz
36. www.udp.org
37. www.sustaibledevelopement.un.og
38. www.onedd.org
39. www.faolex.fao.org
40. www.portail.cder.dz

Liste des Tableaux

Tableau 01: L'évolution de la fonction ressources humaines de direction du personnel aux Ressources Humaines.....	24
Tableau 02: Le modèle PESTEL.....	43
Tableau 03: Evolution du capital social en DA de 2015 à 2017.....	70
Tableau 04: Composition du personnel des pâturages d'Algérie 2015-2016-2017.....	72
Tableau 05: Gamme de produits proposé par Pâturages d'Algérie.....	78
Tableau 06: Approvisionnement en poudre de lait en Tonnes de 2015 à 2017.....	80
Tableau 07: Evolution du chiffre d'affaire en DA de 2015 à 2017.....	81
Tableau 08: Evolution des coûts des charges, eau, électricité, gaz par année en DA.....	83
Tableau 09: la taxe environnementale allant de 2015 à 2017.....	84

Liste des Graphes

Graphes N°1 : Evolution du capital social en DA.....	71
Graphes N°2 : Composition du personnel de pâturages d'Algérie par catégories socioprofessionnelles.....	72
Graphes N°3 : Quantité d'approvisionnement en poudre de lait (en tonne).....	80
Graphes N°4 : Evolution des chiffres d'affaire en DA.....	82
Graphes N°5 : Evolution des coûts des charges, eau, électricité et gaz en DA.....	83
Graphes N°6 : Evolution de la taxe environnementale en DA.....	85

Liste des schémas

Schéma N°1 : Les relations dans le micro-environnement.....	47
Schéma N°2 : Organigramme simplifié de la structure de l'entreprise.....	75
Schéma N°3 : Les principaux services de la direction commerciale.....	76

Guide d'entretien

1-Quel sont les principaux avantages de votre entreprise par rapport à la concurrence ?

2-L'absence d'un département du service du Développement durable ne représente-il pas une faiblesse pour votre entreprise ?

3-Disposez-vous d'un budget pour la formation de votre personnel ?

4-Disposez-vous d'un budget pour la gestion de vos déchets ?

5-Quelles sont les normes ISO que vous utilisez ?

6- Les nouvelles techniques de productions que vous utilisez, ont-elles amélioré la qualité de vos produits et vous ont-elles permises de baisser vos coûts de productions ?

7- Disposez-vous d'un portefeuille de produits équilibrés ?

8- Quel est le mode de distribution que vous utilisez pour écouler vos produits ?

9- Quel est le degré d'intervention de l'Etat sur votre secteur d'activité ?

10- Etes-vous impliqués dans des activités de sponsoring ou d'offres de dons pour des associations ?

11- Respectez-vous la loi relative au recrutement des handicapés ?

12- Respectez-vous les normes et réglementations en vigueur de l'Etat dans le cadre d'hygiène et sécurité ?

13- Quel sont les avantages que vous octroyez pour votre personnel ?

14- L'absence d'un service marketing ne pénalise-t-il pas le développement de l'entreprise ?

15- Comment le recrutement est-il pratiqué au niveau de votre entreprise ?

16-Etes vous conscient de ce qu'implique une démarche RSE aujourd'hui ?

17-Est-ce que l'évolution démographique actuelle du pays, en particulier dans la région de la Kabylie, a eu une influence directe sur votre activité ?

18- Qui sont vos principaux concurrents ?

19- l'absence d'un département d'études et de développement ne représente-il pas une faiblesse pour votre entreprise ?

20- Dans quel cas procéderiez-vous à un licenciement d'un employé ?

Tables de matière

Remerciements

Dédicaces

Liste des sigles et abréviations

Liste des illustrations

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre I : Les prémices et développement RSE

Introduction au chapitre I.....07

Section 01 : Emergence et développement théorique du concept RSE.....08

1. Du paternalisme à l'émergence du débat sur la responsabilité sociale.....08

1.1 Le paternalisme au XIXème siècle.....09

1.1.1 L'analyse culturaliste du paternalisme.....09

1.1.2 Analyse idéologique du paternalisme.....10

1.1.3 Analyse économique du paternalisme.....10

1.2 L'émergence du débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise.....10

1.3 L'approche normative et les premières formalisations du concept de RSE.....12

1.3.1 Le courant moraliste-éthique.....12

1.3.2 Le courant contractuel sociétal.....13

1.4 Quelques éléments du débat normatif sur la RSE.....14

Section2 : RSE et Gestion des Ressources humaines dans le Cadre du Développement

Durable.....18

2.1 La RSE et le Développement Durable.....18

2.1.1 Définition du Développement Durable.....18

2.1.2 Définition de *la* RSE.....18

2.1.3 Les cause de l'apparition du Développement Durable.....19

2.1.4 Les dimensions du Développement Durable.....19

2.1.4.1 La dimension sociale.....	19
2.1.4.2 La dimension économique.....	19
2.1.4.3 La dimension environnementale	19
2.1.5. Objectifs du Développement Durable.....	19
2.1.6. La relation entre le DD et la RSE.....	20
2.1.6.1 La dimension économique.....	20
2.1.6.2 La dimension sociale.....	21
2.1.6.3 La dimension environnementale.....	21
2.1.7 RSE dans le cadre du DD, un atout pour une entreprise.....	21
2.1.7.1 Facteur de réduction des coûts	21
2.1.7.2 Facteur de motivation.....	21
2.1.7.3 Facteur d'innovation.....	21
2.1.7.4 Facteur de cohésion.....	21
2.1.7.5 Facteur de recrutement.....	22
2.1.7.6 Facteur de confiance.....	22
2.1.7.7 Facteur de conquête de marchés.....	22
2.2 La RSE et la Gestion des Ressources Humaines.....	22
2.2.1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines.....	22
2.2.2 L'intérêt des ressources humaines.....	22
2.2.3 L'évolution de l'administration du personnel à la Gestion des Ressources humaines.....	23
2.2.4 Les éléments constitutifs de la GRH.....	24
2.2.5 La relation entre la GRH et la RSE.....	25
 Section 03 : Encadrement institutionnel de la RSE.....	27
3.1 Le pacte mondial 2010 (ONU)	27
3.1.1 Les avantages du pacte Mondial des Nations Unies.....	28
3.2 L'Organisation internationale du Travail.....	28

3.2.1 Objectifs de l'organisation internationale du travail.....	28
3.2.2 Les organes principaux de l'OIT.....	29
3.3 La Global Reporting Initiative (GRI).....	29
3.4 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).....	30
3.4.1 Les principes de l'OCDE	30
3.4.2 Les principaux objectifs de l'OCDE	30
3.5 Les Normes ISO.....	30
3.5.1 La norme ISO 9001.....	31
3.5.2 La norme ISO 14001.....	31
3.5.3 Norme ISO 26000.....	32
3.5.3.1 ISO 26000 et RSE : questions centrales et champs d'application.....	33
3.5.3.2 Efficacité et évaluation de la norme ISO 26000.....	33
3.5.4 Les systèmes de gestion intégrés à travers la norme.....	34
3.5.4.1 La norme AA1000.....	34
3.5.4.2 SA 8000.....	34
3.5.4.3 OHSAS 18001.....	35
Conclusion du chapitre I.....	36

Chapitre II L'Environnement de l'entreprise et contexte de la RSE en Algérie

Introduction au chapitre II.....	37
Section 01 l'Entreprise et son environnement.....	38
1.1 Définition de la notion d'entreprise.....	38
1.2 Les différentes catégories de l'environnement de l'entreprise.....	38
1.2.1 Le macro-environnement.....	38
1.2.1.1 Environnement politique.....	39
1.2.1.2 Environnement économique.....	39
1.2.1.3 Environnement socio-culturel.....	40
1.2.1.4 Environnement technologique.....	40
1.2.2 Le méso-environnement.....	41

1.2.2.1 Les concurrents.....	41
1.2.2.2 L'environnement financier.....	41
1.2.2.3 Le pouvoir syndical.....	41
1.2.2.4 Le pouvoir public.....	41
1.2.3 Le micro-environnement.....	41
1.3 L'environnement de l'entreprise Algérienne.....	42
1.3.1 Définition du macro-environnement.....	43
1.3.2 Le macro-environnement de l'entreprise Algérienne.....	43
1.3.3 Définition du méso-environnement.....	45
1.3.4 Le méso-environnement de l'entreprise Algérienne.....	45
1.3.5 Définition du micro-environnement.....	48
1.3.6 Le micro-environnement de l'entreprise Algérienne.....	48

Section 02 le cadre juridique et institutionnel de la RSE en Algérie.....52

2.1 Le cadre juridique de la RSE en Algérie.....	52
2.2.1 Les incitatives publique en Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.....	52
2.2.1.1 En matière de développement durable et environnement.....	52
2.2.1.2 En matière de gouvernance et de transparence.....	53
2.1.2 Les initiatives nationales sectorielles de l'Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.....	53
2.2.3 Les initiatives nationales privées de l'Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.....	54
2.1.3.1 L'institut Hawkama el Djazair.....	54
2.1.3.2 Le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE).....	54
2.1.3.3 Le Réseau Algérien des Femmes en économie verte (RAFEV).....	55
2.1.3.4 Le Réseau des associations pour la promotion du développement durable.....	55
2.1.3.4.1 La Conférence internationale.....	55
2.1.3.4.2 La Conférence africaine sur l'économie verte.....	55
2.1.3.4.3 La plateforme RSE en Algérie.....	56

2.1.3.4.4 Forum sur l’Ethique et la Responsabilité Sociétale.....	56
2.1.4 Les engagements relatifs aux enjeux de la RSE que l’Algérie à entreprit sur le plan international.....	56
2.1.4.1 En matière de développement durable et de l’environnement.....	56
2.1.4.2 En matière social et droits de l’homme.....	57
2.2 Le cadre institutionnel de la RSE en Algérie.....	57
2.2.1 Le Centre National des Technologies de Production plus propres (CNTPP).....	58
2.2.2 L’Observatoire National de l’Environnement et du Développement Durable (ONEDD).....	58
2.2.3 Le Centre de Développement des Ressources Biologiques.....	59
2.2.4 L’Agence Nationale des Changements Climatiques.....	59
2.2.5 Le Portail National des Energies Renouvelables.....	60
Conclusion au chapitre II.....	61

Chapitre III : L’Apport de la Responsabilité social dans le management d’une entreprise privée cas Pâturages d’Algérie

Introduction au chapitre III.....	62
Section 01 Présentation de l’organisme d’accueil.....	63
1.1 Historique et création de l’entreprise Pâturages d’Algérie.....	63
1.2 Evolution du capital social.....	63
1.3 La ressource humaine de Pâturages d’Algérie.....	64
1.4 Etude de la structure de l’entreprise.....	65
1.4.1 La direction générale.....	66
1.4.2 La direction d’approvisionnement.....	66
1.4.3 La direction de production.....	66
1.4.4 La direction des finances et comptabilité.....	66
1.4.5 La direction des ressources humaines.....	66
1.4.6 La direction technique.....	66

1.4.7 La direction commerciale.....	66
1.4.7.1 Composition de la direction commerciale.....	67
1.5 Politique de communication.....	67
1.6 Politique de distribution.....	68
1.7 Objectif de Pâturages d'Algérie.....	68
1.7.1 La position de Pâturages d'Algérie sur le marché.....	68
1.7.2 La gamme des produits proposée par l'entreprise Pâturages d'Algérie.....	69
1.8 Partenaires Externe de Pâturages d'Algérie.....	69
1.8.1 Les Organismes financier de Pâturages d'Algérie.....	71
1.9 Chiffre d'affaires.....	71
Section 02 Intégration des principes de la RSE au niveau de Pâturages d'Algérie.....	73
2.1 Charge eau, électricité, et gaz au niveau de Pâturages d'Algérie.....	73
2.2 La taxe environnementale.....	75
2.3 Gestion des déchets.....	76
2.4 Politique de Qualité.....	76
2.5 L'intégration des principes RSE dans la gestion ressources humaines au niveau de Pâturages d'Algérie.....	76
2.5.1 Le recrutement.....	76
2.5.2 La rémunération.....	77
2.5.3 La formation au niveau de Pâturages d'Algérie.....	78
2.5.4 Hygiène au niveau de Pâturages d'Algérie.....	78
2.5.4.1 Sécurité.....	78
Conclusion du chapitre III.....	80
Conclusion générale.....	81
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

