



République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, de gestion et sciences commerciales

Départements des sciences de gestion

**Mémoire**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management Stratégique

**Sujet :**

**L'intégration de la RSE dans le management de l'entreprise  
pour les besoins de la performance globale.**

**Cas : Unité Lalla Khedidja.**

**Présenté par :**

-Mme. TAMANI D yhia

-Mme. SAIDJ Safia

**Encadré par :**

- Mr. MEZIAINI Yacine

**Jury composé de :**

-Président : Mr MADOUCHE Yacine. MCA. UMMTO.

-Examineur: Mr. SAIDANI Zahir. MAA. UMMTO.

-Rapporteur : Mr. MEZIAINI Yacine MAA. UMMTO.

***Promotion 2021-2022.***



## *Remerciements*

*Au nom d'Allah le tout puissant, un grand merci lui revient pour nous avoir donné la foi, la volonté, le courage et surtout de nous avoir permis d'en arriver là ;*

*Nous tenons aussi à adresser nos vifs remerciements à notre encadreur, Monsieur MEZJAINI YACINE qui par ses encouragements renouvelés, ses remarques pertinentes, ses conseils, sa disponibilité, et son soutien qui ne nous ont jamais fait défaut, nous avons pu achever notre travail de recherche dans les meilleures conditions ;*

*Nous remercions également les membres du jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail ;*

*Nous remercions également, l'ensemble des enseignants qui ont assuré notre formation tout au long de notre cursus universitaire ; pour la même occasion, nous remercions, infiniment le directeur de l'unité lala khedjidja qui nous a offert le terrain favorable pour la réalisation de notre travail ;*

*On tient à remercier toute l'équipe de stage, plus particulièrement : Monsieur . M. YENNEK , Grace à qui nous avons énormément appris durant notre stage.*

*A toutes personnes ayant contribué de près ou de loin a la réalisation de ce mémoire*



## *Dédicace*

*Merci Allah (mon dieu) de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve .*

*A mon père Rabie*

*Tout l'encre du monde ne pourrait suffire pour exprimer mes sentiments envers un être très cher.*

*Vous avez toujours été mon école de patience, de confiance et surtout d'espoir et d'amour.*

*Vous êtes et vous resterez pour moi ma référence, la lumière qui illumine mon chemin.*

*Ce travail est le résultat de sacrifice dont vous avez fait preuve, de l'encouragement et le soutien que vous ne cessez de manifester, j'espère que vous y trouverez les fruits de votre semence et le témoignage de ma grande fierté de vous avoir comme père.*

*J'implore Dieu, tout puissant, de vous accorder une bonne santé, une longue vie et beaucoup de bonheur.*

*A ma très chère mère Saada*

*Aucune dédicace très chère maman, ne pourrait exprimer la profondeur des sentiments que j'éprouve pour vous, vos sacrifices innombrables et votre dévouement firent pour moi un encouragement.*

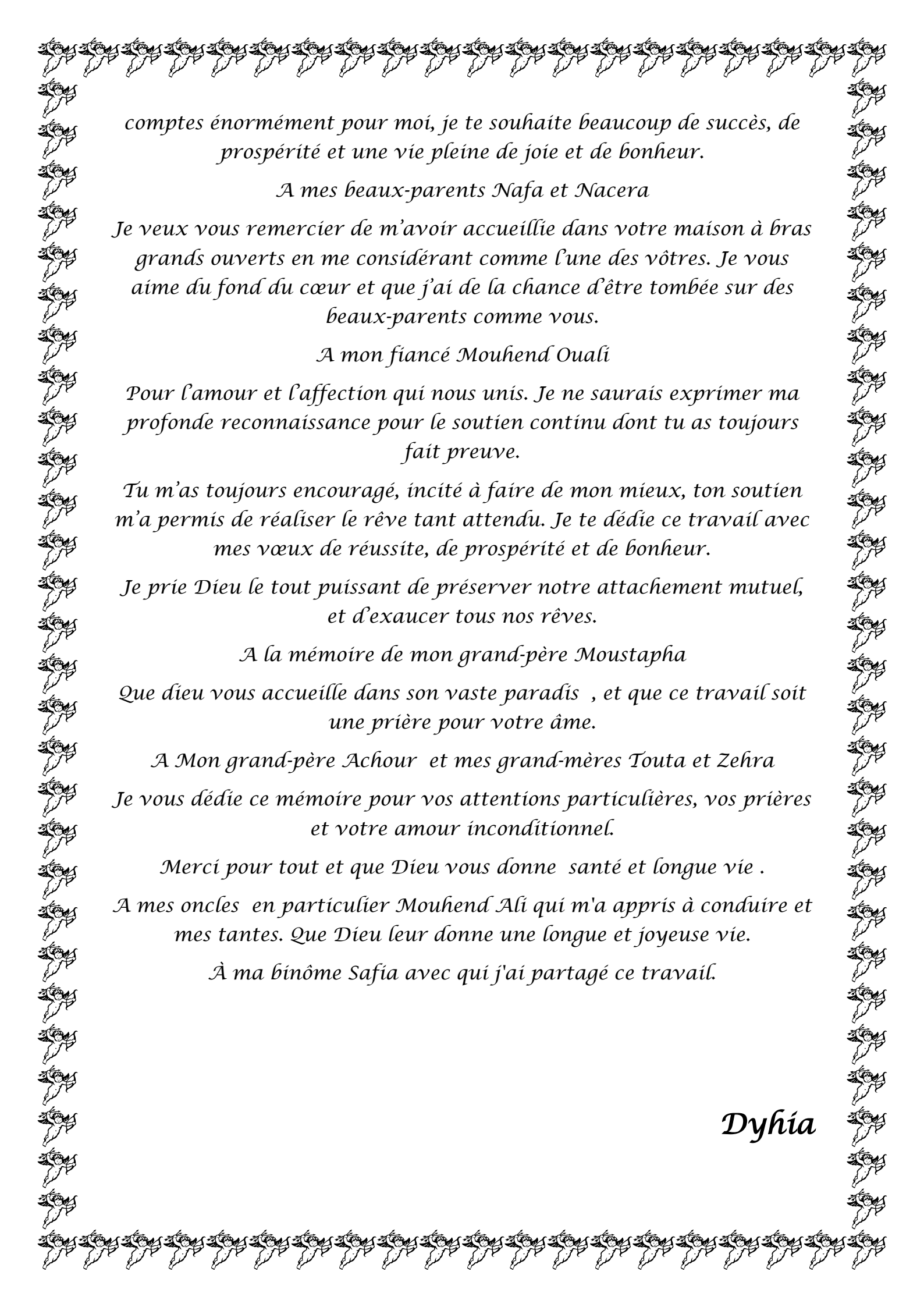
*Vous avez guetté mes pas, et m'avez couvert de tendresse, ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études .*

*Vous m'avez aidé et soutenu pendant de nombreuses années avec à chaque fois une attention renouvelée.*

*Puisse Dieu, tout puissant vous combler de santé, de bonheur et vous procurer une longue vie.*

*A ma Sœur Tassadit*

*Aucune dédicace ne peut exprimer mon amour et ma gratitude de t'avoir comme sœur. Je ne pourrais jamais imaginer la vie sans toi, tu*



*comptes énormément pour moi, je te souhaite beaucoup de succès, de prospérité et une vie pleine de joie et de bonheur.*

*A mes beaux-parents Nafa et Nacera*

*Je veux vous remercier de m'avoir accueillie dans votre maison à bras grands ouverts en me considérant comme l'une des vôtres. Je vous aime du fond du cœur et que j'ai de la chance d'être tombée sur des beaux-parents comme vous.*

*A mon fiancé Mouhend Oualí*

*Pour l'amour et l'affection qui nous unis. Je ne saurais exprimer ma profonde reconnaissance pour le soutien continu dont tu as toujours fait preuve.*

*Tu m'as toujours encouragé, incité à faire de mon mieux, ton soutien m'a permis de réaliser le rêve tant attendu. Je te dédie ce travail avec mes vœux de réussite, de prospérité et de bonheur.*

*Je prie Dieu le tout puissant de préserver notre attachement mutuel, et d'exaucer tous nos rêves.*

*A la mémoire de mon grand-père Moustapha*

*Que dieu vous accueille dans son vaste paradis , et que ce travail soit une prière pour votre âme.*

*A Mon grand-père Achour et mes grand-mères Touta et Zehra*

*Je vous dédie ce mémoire pour vos attentions particulières, vos prières et votre amour inconditionnel.*

*Merci pour tout et que Dieu vous donne santé et longue vie .*

*A mes oncles en particulier Mouhend Ali qui m'a appris à conduire et mes tantes. Que Dieu leur donne une longue et joyeuse vie.*

*À ma binôme Safia avec qui j'ai partagé ce travail.*

**Dyhia**



## *DEDICACES*

*Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère.*

*A l'homme, mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect : mon cher père BENYOUCF*

*A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse: mon adorable mère LILA*

*A mes deux chère sœurs AMOULA et SONICH qui n'ont pas cessée de m'encourager et soutenir tout au long de mes études. Que Dieu les protège et leurs offre la chance et le bonheur.*

*A mes adorables grand-mères SAFIA et CHABHA qui savent toujours comment procurer la joie et le bonheur pour toute la famille.*

*A mes oncles en particulier ROCKY et mes tantes. Que Dieu leur donne une longue et joyeuse vie.*

*A tous les cousins et cousine les amis que j'ai connu jusqu'à maintenant. Merci pour leurs amours et leurs encouragements. Sans oublier ma binôme TAMANI DYHIA et MINOU pour leurs soutien moral et leurs compréhension tout au long de ce projet .*

*Safia*

# *Liste des abréviations*

### *Liste des abréviations*

- AFNOR** : Association Française d Normalisation
- BFR** : Besoin en Fond de Roulement
- CAF** : Capacité d'auto Financement
- CE** : commission européenne
- DD** : Développement Durable
- EPI** : Équipements de Protection Individuelle
- FSSC** : Food Safety Système Certification
- GRI** : Global Reporting Initiative
- HSE** : Hygiène Sécurité Environnement
- ISO** : International Organization for standardization
- IP** : Internats Packaging
- LLK** : Lalla KHEDIDJA
- MTB** : Moyen Temps de Bon fonctionnement
- MTTR** : Moyen temps nécessaire à la réparation d'un système technique ou mécanisme
- OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
- OIT** : Organisation Internationale du Travail
- ONG** : Organisations Non Gouvernementales
- ONU** : Organismes des Nations Unis
- OST** : Organisation Scientifique du Travail
- PDP** : Plan Directeur de Production
- PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- PG** : Performance Globale
- PSE** : Performance Sociale de l'entreprise
- RH** : Ressources Humaine

## Liste des abréviations

- RSAE** : Responsabilité Sociétale des Acteurs Economiques
- RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises
- SMP** : Système Management de la Performance
- TBL** : Triple Bottom Line reporting
- TRS** : Taux de Rendement Synthétique
- TO** : Temps d'ouverture
- TR** : Temps Requis
- SPA** : Société Par Action

*Liste des tableaux et  
figures*

## Liste des tableaux et figures

### *Liste des Tableaux :*

<b>Tableau n°1 :</b> Les différentes définitions de la RSE.....	<b>7</b>
<b>Tableau N° 2 :</b> Évolution des développements théoriques de la RSE des années 1950 aujourd'hui. ....	<b>16</b>
<b>Tableau n° 3:</b> Les normes et documents relatifs à la RSE. ....	<b>34</b>
<b>Tableau n°4 :</b> Les Principes du Global Compact. ....	<b>57</b>
<b>Tableau n° 05 :</b> Comparaison entre la performance interne et performance externe.....	<b>58</b>
<b>Tableau n°6 :</b> Les outils de mesure de la performance globale.....	<b>58</b>
<b>Tableau n°7 :</b> les procédures de service HSE. ....	<b>87</b>
<b>Tableau n°8 :</b> l'évolution des accidents de travail au niveau de LLk de l'année 2013 jusqu'au 7 aout 2022 .....	<b>88</b>
<b>Tableau n° 9:</b> évolution d'effectif au sein de LLK depuis l'année 2018 jusqu'au 7 aout 2022 .....	<b>95</b>
<b>Tableau n°10:</b> taux d'absentéisme au sein de LLK depuis l'année 2020 jusqu'au 7 aout 2022 .....	<b>96</b>
<b>Tableau n°11:</b> l'évolution du TRS au niveau de LLK à partir de l'année 2019 jusqu'a l'année 2021 .....	<b>98</b>
<b>Tableau n° 12.</b> Représentation des rebuts au niveau de LLK à partir de l'année 2019 jusqu'a l'année 2021 .....	<b>98</b>

## Liste des tableaux et figures

### *Liste des figures*

<b>Figure 1</b> : phase temporelles, les orientations de la RSE .....	<b>17</b>
<b>Schéma N° 02</b> : les sept questions centrales d'ISO 26000 .....	<b>30</b>
<b>Schéma N° 04</b> : La performance de l'entreprise à travers l'efficience, efficacité et pertinence.....	<b>51</b>
<b>Schéma N° 03</b> : Les composants de la performance .....	<b>52</b>
<b>Schéma N° 05</b> : Les composants de la performance globale.....	<b>53</b>
<b>Schéma N° 06</b> : Les objectifs de mesure de la performance .....	<b>68</b>
<b>Schéma N 7</b> : les différents niveaux de performance et leurs multiples interrelations.....	<b>81</b>
<b>Figure n°8</b> : l'organigramme LLk.....	<b>85</b>
<b>Figure n°9</b> : une courbe qui représente l'évolution des accidents de travail depuis 2013 jusqu'à 7 aout 2022.....	<b>88</b>
<b>Figure n° 10</b> : Un secteur représentant le rapport des déchets valorisable et non valorisable .....	<b>89</b>
<b>Figure n° 11</b> : évolution d'effectif au sein de LLK depuis l'année 2018 jusqu'au 7 aout 2022 .....	<b>95</b>
<b>Figure n°12</b> : taux d'absentéisme au sein de LLK depuis l'année 2020 jusqu'au 7 aout 2022 .....	<b>96</b>

# *Sommaire*

## *Sommaire*

*Introduction générale*..... 01

### *Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)*

**Introduction** ..... 05

**Section 1 : le concept et historique de la RSE**..... 06

**Section 2 :La démarche RSE et ses outils**..... 22

**Section 3 : le contexte mondiale de la RSE**..... 39

**Conclusion** ..... 45

### *Chapitre II : la performance globale à l'épreuve de la RSE*

**Introduction**..... 46

**Section 1 : Les notions de base de la performance** ..... 47

**Section 2 : Les outils de mesure de la performance globale**..... 58

**Section 3 : la relation entre RSE et les différents types des performances de l'entreprise**  
..... 69

**Conclusion** ..... 82

### *Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK*

**Introduction**..... 83

**Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil LLK**..... 84

**Section 2 : Mesure de performance au sein de LLK**..... 86

**Conclusion** ..... 103

*Conclusion Générale* ..... 104

# *Introduction générale*

# Introduction générale

## Introduction

Le changement climatique ,la raréfaction des ressources ,mais aussi , les inégalités sociales croissantes ont interpellé plusieurs acteurs de la société civile et par la même occasion les gouvernements des États .Ces dernier ont obligé les entreprises a adopté une démarche responsable dans leur mode de gestion.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a commencé aux Etats - Unis vers les années 1930, a cette effet que la responsabilité éthique de l'entreprise a été inventée en 1931 par un ouvrier syndique Hyacinthe Dubreuil (1883-1971) prôné quia la création d'atelier autonomes favorisant l'apprentissage de responsabilité et donnant à l'ouvrier les moyens d'accomplir son existence sur le plan académique, c'est à Bowen. H que revient la première définition de la RSE, celui que l'on considère être « le père fondateur » ou l'architecte de la RSE du concept de responsabilité sociale des entreprises.

Selon Bowen Howard (1953), le terme de responsabilité sociale « renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre des politiques, de prendre des décisions, de suivre les orientations qui sont désirables en terme d'objectifs et des valeurs pour notre société »<sup>1</sup>

Depuis les années 1990, un regain d'intérêt pour la RSE apparait en Europe sous l'influence des institutions internationales notamment l'Union Européenne dans le cadre du développement durable (DD).

Cette notion de responsabilité unanimement appelle Responsable Sociale des entreprises d'acronyme RSE vise à ce que les entreprises en plus de contribuer au développement durable, se soucient de leur impacts social et environnemental sur la société.

Face à cette situation, le développement durable a été prié en compte progressivement par les gouvernements, les organismes nationaux et internationaux et aussi nombreuses pressions issues de marché et de société civile font peser des risques d'une nouvelle nature sur l'entreprise. Ce contexte a pour conséquence l'avènement de nouvelles règles de jeu sur les marchés. En effet pour réaliser sa performance et accroitre son avantage concurrentiel, l'entreprise doit être en mesure de mettre en œuvre un processus d'apprentissage basé sur l'acquisition des connaissances et ce à partir des données collectées au sein de son

---

<sup>1</sup> Bonanni .C et Rosé.J-J .«La RSE ,la responsabilité sociale des entreprises :théories et pratiques »,Edition Dunod, Paris ,2010

## Introduction générale

environnement interne et externe. Aussi, sa quête d'une performance économique, s'insère systématiquement dans un cadre social et environnemental. D'où, le questionnement sur la construction de performance globale intégrant les aspects économique, social et environnemental, constitue une nouvelle forme de finalité pour l'entreprise.

Le développement durable (DD) , peut être défini « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » Citation de Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien (1987).<sup>2</sup>

Face aux défis environnementaux, aux questions de l'équité et de la justice sociale, du développement économique, nous sommes de plus en plus à la recherche de nouveaux modèles. Que ce soient les énergies renouvelables, les nouvelles formes de management, les innovations technologiques ou les nouvelles manières de se déplacer, les entreprises réfléchissent de plus en plus à des manières d'intégrer le développement durable dans leurs activités. La RSE est la traduction de la volonté des entreprises de s'intégrer et d'être des moteurs de la transition écologique, économique et sociale.

La RSE répond à cet enjeu proposant l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économique dans le cadre des activités de l'entreprises qui est un moyen pour cette dernière de participer à la réalisation des objectifs de (DD).

Elle vise à promouvoir des actions en faveur des divers groupes partenaires, comme les actionnaires, les employés, les prestataires de services, les fournisseurs, les consommateurs, la communauté, l'administration publique et les défenseurs de l'environnement, appelés les parties prenantes.

A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (association, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

---

<sup>2</sup> Louis -Pascal Jacquemond, « Gro Harlem Brundtland ou l'invention du « "développement durable" » », Dynamiques environnementales – Journal international des géosciences et environnement, nos 39-40, 2017, p. 254-265.

## **Problématique de recherche**

Alors que la RSE est un enjeu de plus en plus important dans les entreprises, dans ce contexte, la problématique à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir :

### **Quel est l'impact de la RSE sur la performance globale de l'entreprise algérienne Privée Lalla KHEDIDJA ?**

Cette question est soutenue par trois (3) sous - questions, à savoir

**Question n°1 :** Quels sont les mécanismes de la mise en œuvre des actions de la RSE ?

**Question n°2 :** Quel est l'impact de l'application de la RSE sur l'entreprise ?

**Question n°3 :** En quoi consistent les liens entre la RSE et la performance globale ?

## **Méthodologie de recherche ;**

Pour répondre à notre problématique et cette recherche est fondée sur une démarche méthodologique descriptive et analytique. En effet elle est dévissée en deux parties : la première est théorique, qui consiste à la recherche documentaire pour constituer une revue de littérature portant sur la RSE et à la performance globale. Quant à la deuxième, il s'agit d'une étude empirique au niveau de l'entreprise Lalla KHEDIDJA dont il est question de mobiliser des outils d'investigation comme des entretiens libres, données statistiques internes à l'entreprise, les observations, etc.

## **Objet 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 démarches et outils de la RSE d'une part, de présenter l'influence positive de l'application d'une démarche RSE sur la performance globale de l'entreprise. 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 (Lalla KHEDIDJA).

# Introduction générale

## Le choix du sujet

Le choix de notre sujet d'étude 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.

# *Chapitre I :*

*Genèse de la responsabilité sociétale  
de l'entreprise (RSE).*

## Introduction :

La (RSE) est souvent vue comme une nouveauté Or, l'idée de RSE remonte indéniablement plus loin dans l'histoire. Elle s'inscrit en effet Dans un courant de recherche qui s'est constitué dans les années 1950 et s'est renforcé Progressivement au fil du temps.

La notion de RSE est actuellement souvent évoquée dans une perspective de triple résultats qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental (compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes), social (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise) et économique (performance financière), tendance qui paraît résulter de divers facteurs de contexte ayant significativement marqué ces dernières années , dont deux sont essentiels ; à savoir la mondialisation des produits et des marques et l'accroissement des écarts sociaux entre les populations et l'épuisement des ressources naturelles au profit des pays riches. Par conséquent les entreprises se voient de plus en plus obligées de remplir leur rôle social et de combler les échecs du marché et des Etats dans la régulation des droits sociaux.

Ce premier chapitre, porte sur la présentation des concepts fondamentaux liés à la RSE au niveau de l'entreprise. Il subdivisé en trois sections : dans la première, il s'agit de présenter les différentes définitions de la RSE académiques et institutionnelles, son lien avec le développement durable incluant ses dimensions, l'origine, l'émergence et ses fondements théoriques. Dans la seconde, nous abordons l'initiation de la démarche RSE au sein des entreprises et les outils mis en œuvre.

En troisième lieu nous étudierons la RSE dans le contexte mondiale et la normalisation.

## Section 1 : Le concept et historique de RSE

Dans cette première section nous allons nous focaliser sur les origines de la RSE, son Evolution dans le temps et nous allons essayer de définir cette dernière en se référant à de diverses définitions de plusieurs auteurs qui collaboraient sur ce concept.

La RSE depuis son apparition a connu plusieurs définitions dont nous distingue des définitions académiques et d'autres institutionnelles.

### 1.1 Définitions académiques

Il existe de nombreux efforts de définir et d'encadrer cette notion, néanmoins, les Chercheurs ne sont pas arrivés à une même définition qui serait généralement acceptée. Cela peut être causé par le fait que la RSE est basée sur un caractère bénévole et n'a pas de limites bien précisées.

#### 1.1.1. Définition de Howard Bowen

Selon le "père fondateur" de la RSE moderne, Bowen Howard, « la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »<sup>1</sup>

#### 1.1.2. Définition de Milton Friedman

En 1970, l'économiste Milton Friedman, lauréat du prix Nobel, citait son propre livre et disait « L'entreprise a une et une seule responsabilité sociale c'est d'utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence Libre et ouverte, sans tromperie ni fraude »<sup>2</sup>

#### 1.1.3. Définition de Carroll, A.B

Carroll en 1979 définis la responsabilité sociale comme étant « une intégration de L'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> BOWEN.H, Social Responsibilities of the Businessman, New York, Harper & Brothers, 1953, p 6.

<sup>2</sup> FRIEDMAN. M, «The social responsibility of business is to increase its profits», New York Times Magazine, 13 September 1970, pp. 32-33.

<sup>3</sup> CARROLL A.B, « A three dimensional model of corporate social performance » ,Academy of Management Review ,lss ,4 , 1979,pp 497-505.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

La définition de la RSE se diffère d'un auteur à un autre et d'une organisation à une autre. D'ailleurs le tableau suivant présente les différentes définitions de quelques auteurs :

**Tableau n°1 : Les différentes définitions de la RSE**

Auteurs et années	Définitions
<b>Davis 1960-1973</b>	La RSE concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise.
<b>Me Guire 1963</b>	L'idée de la RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations.
<b>Walton 1967</b>	Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des tops managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts.
<b>Jones 1980</b>	L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
<b>Wood 1991</b>	La signification de la responsabilité sociale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes :  la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction des trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.

**Source** : DUBOUCHET Véronique, PONCON Yael « la responsabilité sociale des entreprises, élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines », 2004, p 8-9

# Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

## 1.2 Les définitions des institutions

La RSE a connu aussi plusieurs définitions institutionnelles qui sont développées notamment en Europe citant celle de l'Organisation pour la Coopération et le Développement économique (OCDE), la commission européenne et selon l'ISO.

### 1.2.1 L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique(OCDE)

Selon l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE),« La responsabilité des entreprises va au-delà de la fonction essentielle de la réalisation d'activités commerciales. Les entreprises sont censées se conformer aux divers lois qui leur sont applicables sur le plan pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas inscrites dans le droit formel ». <sup>4</sup>

### 1.2.2 La commission européenne (CE)

La définition la plus fréquente est celle de la Commission européenne :

«Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales Et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties Prenantes». <sup>5</sup>

L'institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (INDR) en France définit la RSE de manière suivante :

«Une démarche volontaire de conduite des affaires des entreprises, qui reflète la contribution des entreprises au développement durable lequel est défini comme le développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre a leurs propres besoins.» <sup>6</sup>

### 1.2.3 L'ISO (International Standardization of Organisations)

Les travaux de l'ISO proposent une définition de la RSE formulée comme suit :« Action d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société de développement durable, fondées sur un

---

<sup>4</sup> BOUDJMA .R « Violence du capitalisme, développement durable et responsabilité sociale des entreprises, edition ACLCOM, Algérie, 2009, p 111.

<sup>5</sup> Entreprises durables et responsables : Responsabilité sociale des entreprises (RSE). Disponible en ligne <http://ec.europa.eu.fr> consulté le 02/10/2022 à 10h13 .

<sup>6</sup> RSE : Définition. Sites officielles de l'INDR, [https://www.esr.lu/5\\_rse-definition/6\\_rse-definition.html](https://www.esr.lu/5_rse-definition/6_rse-definition.html). Consulté le 02/10/2022 à 16,50.

# Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et Intégrées aux habitudes de l'organisme »<sup>7</sup>

## 2.1 La RSE et développement durable.

Le développement durable est un concept macro-économique qui a vu le jour en 1987 à l'occasion d'un rapport appelé le rapport Brundtland. Celui-ci le définit comme : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » Dans cette définition, au-delà du champ environnemental, on tient d'autres aspects comme le social et l'économie.

Plus récemment, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a développé un programme de développement durable appelé Agenda 2030. Il s'articule autour de 17 piliers parmi lesquels on peut citer : l'accès à la santé, la consommation responsable, le recours aux énergies renouvelable etc.

Cette intégration du développement durable permettra à l'entreprise d'améliorer son rendement et sa survie qui contribuerait au bien-être social. La responsabilité sociale de l'entreprise répond à cet enjeu proposant l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économique dans le cadre des activités de l'entreprises qui est un moyen pour cette dernière de participer à la réalisation des objectifs de développement durable .<sup>8</sup>

Le développement n'est plus uniquement une affaire essentiellement économique.

Désormais pour accéder au développement durable, il faut qu'il y ait association de la durabilité écologique, du développement économique et du développement social.<sup>9</sup>

Le concept de responsabilité sociale et environnementale s'apparente à la notion de Développement durable dans la mesure où une politique de responsabilité sociale menée de forme cohérente par une entreprise contribue à la fois au développement durable et à la performance de l'entreprise.

Elle vise à promouvoir des actions en faveur des divers groupes partenaires, comme les actionnaires, les employés, les prestataires de services, les fournisseurs, les consommateurs, la communauté, l'administration publique et les défenseurs de l'environnement (les parties prenantes).

---

<sup>7</sup> CAPRON M, LANOIZELEE Quairiel F, « La responsabilité sociale des entreprises », édition la découverte, Paris, 2007, p23.

<sup>8</sup> TURCOTTE M. F, SALMON. A, « Responsabilité social et environnementale de l'entreprise », in presse de l'université de Québec à Montréal, pp 1- 222.

<sup>9</sup> BONZA M, Notes de cours d'économie rurale, troisième graduat, FASEG, UNIKIN, 2008, p102.

### 2.2 La relation entre le DD et la RSE

Ce qui nous intéresse 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.<sup>10</sup>

### 2.3 Les dimensions de la RSE

Considérée comme étant la projection du concept de développement durable au niveau de l'entreprise, la RSE, selon l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des entreprises, tout comme le développement durable se base sur trois axes principaux ;<sup>11</sup>

**-Environnemental** : Il constitue l'élément de base de la RSE. Son rôle consiste à étudier l'impact de l'entreprise et de ses produits sur l'environnement tel que la production de déchets et les émissions polluantes. Il cherche à trouver un certain équilibre entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes.

**-Social** : La dimension sociale de la RSE vise à analyser les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.

**-Economique** : Malgré la prise en compte des contraintes écologiques et sociales, la RSE n'a pas oublié le fait que la performance financière « classique » reste le facteur clé de la réussite et de la pérennité de l'entreprise. Cependant la RSE essaye d'améliorer la dimension

<sup>10</sup> <http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/les-3-piliers-du-developpement-durable> . Consulté le 02/10/2022 à 16h09.

<sup>11</sup> <http://www.economie.gouv.fr>. Consulté le 02/10/2022 à 20h20.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

économique en incitant les entreprises à respecter les principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...).

Nous pouvons constater qu'être responsable c'est aller au-delà des obligations légales, être en relation avec la société et prendre en compte toutes ses parties prenantes.

### 3.1 Les notions avoisinantes à la RSE

Avant de commencer à expliquer et à analyser la conception de la responsabilité sociale des entreprises, il serait utile de mentionner les différents termes liés avec ce domaine.

#### 3.1.1 La responsabilité sociétale

En plus de la RSE, nous pouvons rencontrer dans la littérature spécialisée un terme assez semblable mais avec le sens plus large : la responsabilité sociale (ou sociétale) des acteurs économiques (la RSAE). Il s'agit des « initiatives prises par les acteurs économiques en vue d'un développement durable et plus spécifiquement ici, des initiatives prises par les acteurs autres que les entreprises de manière à favoriser chez ces dernières le fait d'engager des démarches de responsabilité sociétale. »

Comme nous l'avons déjà mentionné, dans le contexte de la RSE, le mot social est souvent remplacé par un néologisme de la langue française sociétale qui signifie « qui a trait à la société ». Par cela, les auteurs se forcent « d'inclure la dimension sociale et la dimension environnementale. »

#### 3.1.2 Les parties prenantes (stakeholders)

Dans les textes et publications concernant la RSE, nous pouvons très souvent remarquer le mot d'origine anglaise : stakeholders. Il s'agit de toutes les parties intéressées, c'est-à-dire toutes les personnes, organisations et institutions qui ont un impact sur le fonctionnement de l'entreprise ou qui sont influencées par cette entreprise.

Les auteurs les divisent parfois en deux groupes principaux : les stakeholders Primaires (les propriétaires et investisseurs, le personnel, les clients existants et potentiels, les partenaires commerciaux, la communauté locale, les organisations d'environnement) et secondaires (le public, les institutions d'Etat, et d'autres groupes de pression, la concurrence, les médias, les associations).

Le but principal de la conception de RSE est l'existence de la confiance entre l'entreprise et ses stakeholders. Il est très important que l'entreprise soit capable d'identifier et

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

de définir les besoins et les attentes des stakeholders sur la base d'un dialogue ouvert avec eux.

### 3.1.3 Le volontariat d'entreprise

Une des composantes importantes de la RSE est le volontariat d'entreprise. Cette notion désigne toutes les activités faites par l'entreprise en faveur du bien-être public et également le soutien des activités bénévoles des employés.

La firme se force de susciter l'intérêt de son personnel par la reconnaissance et la rémunération du travail bénévole. Nous pouvons également parler du volontariat d'entreprise dans le cas de l'investissement ou du soutien financier des projets utiles à toute la société ou des projets humanitaires.

La notion mentionnée dans beaucoup de sources spécialisées la philanthropie d'entreprise est étroitement liée avec le terme précédent. C'est une notion assez ample qui comprend une série de formes de donations et d'investissements en faveur de la communauté,

Par exemple des subventions financières, des dons matériels, des prestations de services, des prêts des produits ou des biens, des partenariats avec certaines associations ou fondations etc.

### 3.1.4 Le code d'éthique

En connexion avec la RSE, la question de l'éthique est souvent discutée. L'éthique est une condition initiale du fonctionnement de l'entreprise réussi à long terme, mais le comportement éthique et la création volontaire d'un code d'éthique de l'entreprise peuvent aussi représenter une des déclarations de la responsabilité sociale.<sup>12</sup>

Les entreprises formulent souvent leur propre code d'éthique qui est distribué au personnel et également rendu accessible au public. Le but est d'aider à résoudre les dilemmes éthiques, de réduire les décisions fortuites et de diriger le comportement et l'action des membres de l'entreprise.

Le code d'éthique devrait contenir en particulier : les relations avec les clients et les fournisseurs, les relations à l'égard du gouvernement et des pouvoirs publics locaux, les relations à l'égard de l'environnement, le paiement des impôts, les relations avec la

---

<sup>12</sup> POSTEI Nicolas, Rousseau Sandrine << RSE éthique d'entreprise : la nécessité des institutions dans M@N@gement 2008/2 (Vol,11) Page 137 à 160.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

concurrence et à l'égard des propriétaires, le commerce International etc. Pour que le code d'éthique soit utile, il est indispensable qu'il soit bien entendu et mis en application.

### 4.1 L'origine et l'histoire de la RSE

La notion de la responsabilité sociale des entreprises a connu diverses évolutions depuis son apparition jusqu'à aujourd'hui.

### 4.2 Les éléments de la responsabilité sociale des entreprises :

Malgré le fait que les termes à désigner la responsabilité sociale étaient différents de ceux d'aujourd'hui, il est possible de suivre les formes de manifestation de la responsabilité sociale à travers les siècles, à partir du temps de l'Athènes classique (500 ans av. J.-C.).

Ainsi en Grèce antique, la notion d'héroïsme comprenait certains éléments de la responsabilité sociale.

La croyance voulait que ceux qui étaient en position avantageuse, en termes d'argent ou de puissance, doivent se comporter d'une manière socialement responsable.

Aujourd'hui le terme grec hêrês (héros) a beaucoup de significations différentes.

Bien qu'en Grèce antique ce mot se référait seulement aux guerriers, plus tard, ce titre fut attribué également aux individus qui ont œuvré pour la communauté locale. Il n'y avait aucune règle exacte à suivre afin d'atteindre le statut héroïque. Toutefois, la communauté a su reconnaître l'importance de tels actes, ainsi que l'idée de la responsabilité sociale.

Il n'y a pas de doute que l'idée qui se cachait jadis derrière la responsabilité sociale existerait encore pour des milliers d'années. Cette idée mène sans aucun doute vers une société meilleure, et pourquoi pas vers une société à l'image de celle de l'âge d'or d'Athènes antique, comme le relève si bien le professeur Nikos, expert grec dans le domaine de la RSE<sup>13</sup>. Dans cette étude nous n'allons pas nous attarder sur toutes les formes de la responsabilité sociale au cours des siècles, raison pour laquelle nous faisons un saut dans le temps.

Le souci du social n'est pas l'apanage du capitalisme contemporain : en Angleterre, en Allemagne ou en France du XIXème siècle, certains industriels s'étaient déjà singularisés par leurs préoccupations sociales : logements, assurances sociales, bienfaisance envers les ouvriers et leurs familles. De même, certaines congrégations religieuses ou certains penseurs

---

<sup>13</sup> Avlonas .N, «The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece», 2004, p. 6, disponible sur le site <http://www.cse-net.org>. Consulté le 03/10/202 à 10h35.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

socialistes avaient imaginé des usines alternatives où la dimension communautaire et la relation au territoire avaient déjà leur place.

Avec le XIX<sup>ème</sup> siècle et la généralisation des lois et de la protection sociale, cet esprit caritatif reflue pour laisser place à des constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles très larges.

Après la Seconde Guerre Mondiale, l'apparition des firmes multinationales et leur rôle grandissant dans l'économie mondiale va reposer la question des relations entre l'entreprise et la société <sup>14</sup>.

Pourquoi parle-t-on aujourd'hui plus qu'hier de la RSE ? En grande partie parce que la prise de conscience par tous les acteurs de la société des enjeux environnementaux et sociaux, aussi bien locaux que globaux, est récente.

Cette prise de conscience a en effet été progressive et se développe à une allure de plus en plus rapide.

Une fois sorti de « sa lampe magique » le bon génie n'a plus l'intention d'y retourner, et tous ceux qui ont senti son influence positive soutiennent sa décision.

### 4.3 les phases de développement de la RSE ;

La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et ou social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles.

Elle concerne tous les acteurs de la société, que ceux-ci soient publics ou privés, qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures. Cependant ce n'était pas le cas dans toutes les phases de développement de ce concept, surtout pas au tout début.

Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définitions sur la RSE.

Ces réflexions ont évolué à travers les trois étapes principales ;

#### 4.3.1 -la période 1950 jusqu'à 1960 (naissance du concept);

Le New deal développe une politique de redistribution des ressources, des lois de protection syndicale et des programmes d'aide, notamment pour les travailleurs itinérants et les fermiers. Sa naissance est renforcée grâce à la publication d'ouvrages dédiés aux

---

<sup>14</sup> Jean-Pierre SEGAL, (et al.), La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, p. 3, disponible sur le site [http://uet.org/publications/rapport\\_uet\\_dublin.pdf](http://uet.org/publications/rapport_uet_dublin.pdf) . Consulté le 03/10/2022 à 16 :42.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

entreprises dans les années 1960. Howard R. Bowen est considéré par le monde académique comme étant le « père » de la RSE avec son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » de 1953. Citons également « The Responsible Corporation », George Goyder (1961).

### 4.3.2 -la période 1970 jusqu'à 1980 (l'évolution du concept) ;

Si Milton Friedman affirmait en 1970 que « la responsabilité d'une entreprise est d'augmenter son profit », le concept évolue et est développé par différents auteurs. Une définition du concept qui semble majeure et incontournable est celle développée par Carroll dans son ouvrage de 1979 « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance ». Son modèle de performance de l'entreprise reste un élément fondateur pour comprendre le concept de RSE aujourd'hui. Il proposa alors une définition qui inclue l'éventail des devoirs d'une entreprise envers la société. Ces devoirs peuvent être classés en quatre catégories : économique, légale, éthique et philanthropique.

### 4.3.3 -la période 1980 jusqu'à 2000 (Extension du concept) ;

Partant du postulat que la définition de Carroll n'était pas complète, Freeman en 1984 renouèle le concept en ajoutant la notion de partie prenante. Cette notion absolument capitale ne cessera d'être reprise par la suite. Sa théorie identifie comme partie prenante « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Il a pensé cette approche comme une philosophie, en effet ses travaux rentrent dans le domaine de l'éthique des affaires, l'objectif était de créer un cadre pour les managers pour les aider à gérer leur organisation de manière plus effective.

Après la définition fondamentalement économique de Carroll et l'addition des parties prenantes par Freeman, une notion capitale manquait encore au concept : la dimension environnementale. C'est en ajoutant cette dernière qu'Elkington développe en 1997 le concept de la « Triple Bottom Line ». Concept aussi connu sous l'appellation Triple P : People, Planet, Profit. L'idée derrière le concept de triple performance en français, est que le succès ou la santé d'une entreprise peut et doit être mesuré non seulement par ses résultats financiers mais aussi par sa performance éthique, sociale et environnementale.

Le tableau 2 ci-dessous représente le cheminement théorique ayant permis la spécification des dimensions de la RSE entre 1950 et aujourd'hui. Cette représentation s'inspire des travaux antérieurs de Gond and Igalens (2008). Pour les besoins du présent

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

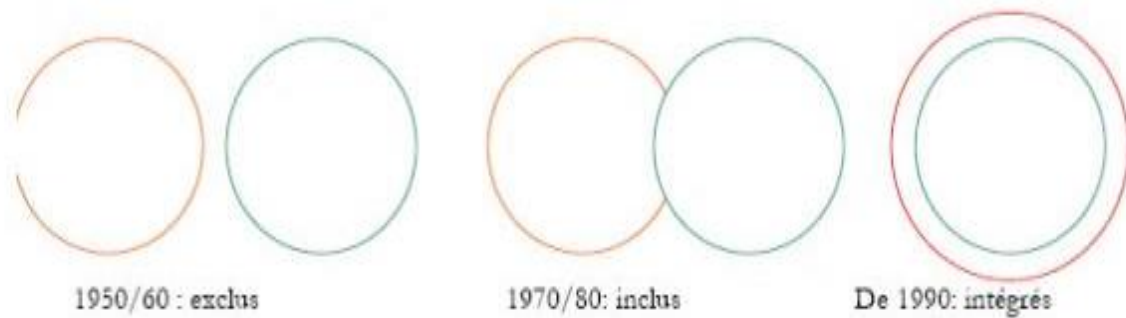
papier, nous avons décidé de redécouvrir historiquement l'évolution des développements de la RSE des deux premières phases (RSE 1 et RSE 2) à travers la littérature classique en stratégie.

**Tableau N° 2 : Évolution des développements théoriques de la RSE des années 1950 à aujourd'hui.**

	Publications	Thème dominant	Motivation			Concepts clefs
<b>1950 - 1970</b>	Bowen (1953) ; Friedman (1970)	Éthique Et obligations Sociales des entreprises	Clarification des frontières de la RSE pour mieux gérer les externalités			Éthique des affaires, philanthropie, responsabilité sociale des entreprises
<b>1970 - 1985</b>	Wallich et McGowan (1970) ; Preston (1975) ; Carroll (1979)	Pratiques de responsabilité sociale et variables de performance sociale	Réconciliation des perspectives instrumentale et normative de la RSE			Sensibilité sociale des entreprises, performance sociale des entreprises
<b>1985 - 2000</b>	Carroll (1989) ; Freeman (1984) ; Clarkson (1995)	Management stratégique et gestion des parties prenantes	Développement d'un avantage compétitif par une meilleure gestion des parties prenantes et de l'environnement externe			Parties prenantes, développement durable, citoyenneté d'entreprise
<b>Depuis les années 2000</b>	Matten et Moon (2008) Banerjee (2003) Bowen et al. (2008)	Intégration des thèmes dominants précédents ; business case de la RSE	Intégration la RSE dans la compréhension globale des organisations, en s'intéressant à ses multiples facettes	culturaliste, politique, fonctionnaliste et constructiviste (voir Gond et Igalens, 2008).	Relations entreprises-communautés, acceptabilité sociale, entreprise citoyenne, dimensions locales de la RSE, RSE politique.	

**Source** :Sofiane Baba, Rachid Moustaqim et Éric Bégin, « Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique », VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Volume 16 numéro 2 | septembre 2016, mis en ligne le 30 septembre 2016, consulté le 12 /10/2022 à 14h30.

Figure 1 : phase temporelles, les orientations de la RSE



Source : un groupe de travail, observatoire sur la Responsabilité Sociétale des entreprises (ORSE),2003 ,les stratégies de développement durable nourrissent -elles la performance économique des entreprises, Paris ,P 7.

## 4.4 L'Europe et les Etats-Unis : deux logiques d'approche de la RSE

Le concept de RSE est né aux Etats-Unis, dans un contexte bien particulier celui du capitalisme libéral où l'Etat n'intervient que très peu en matière de régulation sociale, contrairement à la situation européenne.

Ce concept s'est propagé à travers le monde entier, s'incorporant dans des réalités sociopolitiques et économiques souvent forts distinctes de ses origines américaines.

Certaines forces laissent à penser que le concept s'universalise et devient indépendant des cadres où il a pris racine. Au contraire d'autres forces prétendent que chaque milieu national se résout à définir des formes de RSE qui lui sont propres.

L'Europe occidentale et les Etats-Unis présentent chacun une logique d'approche différente de la RSE. L'approche américaine vise plutôt la réparation des conséquences des activités économiques (d'où l'importance des œuvres philanthropiques), tandis que l'approche européenne, en principe, est plus sensible à la prévention des risques.

Actuellement en Europe prédomine la pensée que la RSE représente la contribution des entreprises au développement durable. Ce concept n'a de sens que dans une réalité politique qui a valu à l'Union européenne, d'en faire une stratégie, menée par le concept clé de « soutenabilité ».

Contrairement aux Etats-Unis, la RSE en Europe ne relève que du domaine politique et ne fait généralement aucune référence à l'éthique. Vice versa, la référence au développement durable n'existe, pour ainsi dire quasiment pas dans la littérature managériale

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

aux Etats-Unis. Désormais la question se pose : comment expliquer ces différences entre l'Union européenne et les Etats-Unis ?

La conception de la RSE telle qu'elle s'affiche actuellement en Europe a été critiquée très tôt aux Etats-Unis : les entreprises ne sont pas responsables (accountable) au même titre que les pouvoirs publics, étant donné que leurs dirigeants ne sont pas soumis au contrôle du suffrage universel ; les manifestations de la responsabilité sont « Externalisées » du processus managérial par l'intermédiaire des fondations.

En Europe, le niveau de protection sociale institutionnalisée a entièrement mis à l'écart la philanthropie ; les accords entre employeurs et salariés nationaux et de branches, ont rendu la RSE à l'égard de leurs salariés, non pas individuelle, mais collective.

La RSE est censée faire partie du système de management, comme le conseillent plusieurs dispositifs nés en Europe <sup>15</sup>.

Par rapport au reste du monde, l'Union européenne dispose de normes sociales et de travail relativement élevées et s'est dotée d'institutions politiques capables de réglementer les marchés.

Le modèle social européen, malgré ses manquements, est bien plus protecteur pour les travailleurs et les autres groupes concernés par les conséquences des activités des entreprises, que ceux appartenant aux pays anglo-saxons et aux pays du Sud.

### 5.1 Les approches théoriques de la RSE

La première responsabilité qui fonde la définition de l'entreprise en tant qu'espace de combinaison de facteurs de production et surtout de coûts de ces facteurs en vue d'un revenu différentiel et résiduel est économique. Il s'agit là d'une perception restreinte originelle qui s'est progressivement élargissement du fait de l'action des autres parties prenantes et du dispositif institutionnel qui cadre son activité.

#### 5.1.1 La théorie néoclassique

Selon l'approche néo-classique de la RSE, dont le principal auteur est Milton Friedman, « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits »<sup>16</sup> au profit des

---

<sup>15</sup> Michel CAPRON, « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique » in Faire avancer la théorie de la RSE : Un dialogue intercontinental, Atelier international de Montréal sur la RSE, sur invitation Chaire de Responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec, Montréal, 2006, pp. 8-9,

<sup>16</sup> M FRIEDMAN, « The social responsibility of business is to increase its profits », Time magazine, New York, 1970, p 33.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

actionnaires, ce qu'il affirmait clairement dans sa définition de la RSE en 1962 : « rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires ».

Comme pour toutes les approches néo-classiques, c'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources et s'il se révèle inefficace, il revient à l'Etat d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes.

Il s'en suit alors que, pour inscrire la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, il faut donc démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales. Le foisonnement des études empiriques cherchant à établir ce lien répondrait à cette logique.

### 5.1.2 La théorie de l'agence

La relation d'agence constitue une grille de lecture des relations dirigeants – actionnaires dans l'analyse de la gouvernance des entreprises,<sup>17</sup> Cette relation est définie par un contrat entre un mandant (le principal, dans ce cas l'actionnaire) qui délègue à un mandataire (l'agent ou le dirigeant) le pouvoir de prendre, à sa place, un certain nombre de décisions. Ce modèle se propose de définir les conditions d'un contrôle par les actionnaires des dirigeants. Or, il peut y avoir des conflits d'intérêt et des divergences d'appréciation du risque entre l'actionnaire et le dirigeant.

Le succès de ce type de relation repose sur le système d'information entre les deux parties et surtout de l'attitude des dirigeants face à l'information qu'ils détiennent. L'information demandée par les actionnaires, et diffusée par les dirigeants, joue un rôle déterminant dans le contrôle des décisions de ces derniers. Partant du constat que les actionnaires (shareholders) ne sont pas les seuls concernés par les activités de la firme, mais que d'autres acteurs (stakeholders), peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise, la relation d'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes<sup>18</sup>.

La responsabilité de l'entreprise est donc perçue comme celle des dirigeants, qui sont en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs :

---

<sup>17</sup> Selon M. CAPRON et F. QUAIREL-LANOIZELEE, « La responsabilité sociale d'entreprise », Paris, La découverte, 2007.

<sup>18</sup> A. CAYROL, « Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Triodos », Mémoire ULB, Belgique, 2006, p27.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, collectivités, ONG, etc. Il leur revient donc de gérer les diverses attentes de façon équilibrée.

Dans cette approche, les parties prenantes influencent les décisions stratégiques des dirigeants et ceux-ci doivent leur rendre des comptes sur la façon dont ils ont pris en compte leurs attentes.

### 5.1.3 La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes ou « stakeholders » en anglais, est aujourd'hui la théorie la plus fréquemment utilisée, autant par les chercheurs que par les entreprises en matière de RSE.

Elle inscrit l'entreprise ou l'organisation au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires « shareholders », mais des acteurs intéressés ou impliqués par les activités et les décisions de l'entreprise.

A l'origine, le terme « stakeholder » ou partie prenante est apparu en 1963 aux Etats-Unis et désignait « des groupes sans lesquels une organisation cesserait d'exister »<sup>19</sup>. Autrement dit, il s'agissait des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité.

Ce concept a fait son petit chemin entre controversions et acceptations jusque dans les années 1980 où les travaux de Freeman (1984), relayés par de nombreux autres travaux, ont permis de dresser un inventaire ou des représentations des parties prenantes d'une entreprise<sup>20</sup>

Ainsi, M. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme ». M. Freeman propose un cadre d'analyse sur trois niveaux<sup>21</sup>: rationnel, de processus et transactionnel.

Le niveau rationnel consiste à savoir qui sont les parties prenantes de la firme et quelles sont leurs demandes. Au niveau des processus, il s'agit de savoir si la firme gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes.

### 5.1.4 Les théories néo-institutionnelles

Les théories néo-institutionnalistes partagent le point de vue selon lequel la responsabilité Sociale est une construction des institutions. Elles se composent à la fois

---

<sup>19</sup> FREEMAN R, « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Pitman, Boston, 1984.

<sup>20</sup> A. Cayrol, 2006, Op.cit, p.27.

<sup>21</sup> Ibid., p.35.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

d'approches Sociologiques et économiques. Mais elles reposent dans l'ensemble sur une représentation de l'entreprise ou de l'organisation qui est totalement encadrée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa culture.

Autrement dit, toute organisation tire sa légitimité d'un ordre social (à la fois économique, culturel et politique), c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences économiques, sociales et culturelles, incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures.

Pour le courant sociologique, « les néo-institutionnalistes soutiennent que les conditions de l'environnement ne peuvent être séparées des représentations qu'en ont les acteurs ; elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise ». Les sociologues renforcent l'idée de la prise en compte des parties prenantes, celles-ci étant porteuses des valeurs de la société.

Un engagement volontaire d'améliorer le bien-être commun en exerçant les auteurs qui se préoccupent de la responsabilité sociale des entreprises définit le plus souvent ce terme comme activités commerciales responsables dans trois domaines : économique, social et environnemental. Bien que la RSE soit considérée comme un ensemble de pratiques et contributions avantageuses pour toute la société, elle est également très importante pour l'entreprise socialement responsable elle-même.

## Section 2 : La démarche RSE et ses outils

Aujourd'hui, la RSE est véritablement institutionnalisée dans le monde de l'entreprise. Concrètement, les démarches et stratégies RSE renvoient aux différentes politiques mises en place dans les entreprises pour contribuer par exemple à la protection de l'environnement, mais aussi à l'amélioration de la qualité des produits, l'inclusion sociale ou le développement économique.

### 2.1 L'entreprise dans une démarche RSE

Le concept de la RSE est l'application des principes du développement durable au monde des entreprises. Donc elle est avant tout un esprit, une démarche, une façon différente de faire des affaires en créant de la valeur partagée.

Bien que les entreprises soient de plus en plus nombreuses à s'intéresser à la démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), sa mise en place peut paraître compliquée.

Il existe des étapes à respecter pour formaliser celle d'une entreprise de manière efficace, elles peuvent être illustrées comme suit ;

#### 2.2.1 Identifier les parties prenantes :

Il s'agit de savoir qui est concerné par les actions de l'entreprise, d'identifier ceux dont les intérêts sont affectés par ses décisions.

#### 2.2.2 Définir les attentes des parties prenantes ;

Une fois qu'on a identifié les parties prenantes, il est nécessaire de comprendre leurs attentes et leurs besoins afin de pouvoir composer avec.

#### 2.2.3 Déceler les enjeux RSE de l'entreprise ;

Afin de bien cerner les enjeux, il faut s'intéresser aux opportunités et aux menaces que créeraient des mutations de marché et aux forces et faiblesses de l'entreprise<sup>22</sup>.

#### 2.2.4 Définir des objectifs qualitatifs et quantitatifs d'amélioration ;

A partir de ces enjeux, il va falloir définir de manière très précise les objectifs sociaux et environnementaux que l'on va se fixer. Pour chaque objectif, il faut également fixer des critères quantitatifs ou qualitatifs à l'aune desquels ils seront mesurés.

---

<sup>22</sup> [www.relyance.com](http://www.relyance.com). Consulté le 12/10/2022 à 16h00.

### **2.2.5 Faire l'état des lieux actuel des performances durables de l'entreprise ;**

Pour avoir une idée nette du travail à fournir lors de la démarche, il faut chercher à observer et analyser la situation actuelle de la société, ses répercussions sociales et environnementales.

### **2.2.6 Sensibiliser les parties prenantes à la démarche RSE ;**

Les avantages concrets pour les parties prenantes doivent ensuite leurs êtres exposés afin de les sensibiliser.

### **2.2.7 Former les collaborateurs à la démarche RSE ;**

Après l'observation et l'analyse des premières étapes, il va falloir mettre en place un plan d'action. Pour cela, les collaborateurs (au minimum le comité de direction) doivent être formés à la démarche qui va être entreprise.

### **2.2.8 Communication interne et externe sur les engagements et la performance RSE ;**

Il faut ensuite faire connaître les valeurs que va afficher votre entreprise, les pratiques responsables qu'elle vise à encourager.

### **2.2.9 : Implication des salariés dans la démarche ;**

Les salariés doivent être particulièrement sensibilisés à la démarche et il est impératif de leur faire comprendre l'importance de leur rôle au sein de celle-ci.

### **2.2.10 Mise en place des recommandations par des actions**

La dernière étape consiste à mettre en application les actions concrètes décidées lors de l'élaboration du plan d'action.

Après avoir étudié la démarche RSE dans un certain concept d'entreprises s'adressait à l'intégralité des acteurs de cette dernière, il convient d'examiner de quelle façon il est possible de mesurer à travers les différents outils.

## **2.2 Les outils de la RSE**

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

### 2.2.1 Eco conception

Il existe de nombreuses définitions de l'éco conception, elles ont évolué avec le temps et les retours d'expérience. Ici on trouve les deux définitions les plus communément admises au niveau français : « Intégration systématique des aspects environnementaux dès la conception et le développement de produits (biens et services, systèmes) avec pour objectif la réduction des impacts environnementaux négatifs tout au long de leur cycle de vie à service rendu équivalent ou supérieur <sup>23</sup>

Cette approche dès l'amont d'un processus de conception vise à trouver le meilleur équilibre entre les exigences, environnementales, sociales, techniques et économiques dans la conception et le développement de produits. « L'écoconception consiste à intégrer l'environnement dès la conception d'un produit ou service, et lors de toutes les étapes de son Cycle de vie » (AFNOR, 2004).

### 2.2.2 Reporting RSE

Le reporting RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise), également appelé reporting extra-financier, est avant tout un document périodique officiel, généralement annuel qu'une entreprise publie pour présenter ses actions.

Ainsi que les résultats en ce qui concerne la Responsabilité Sociale d'Entreprise. Pour rappel, la RSE consiste pour l'entreprise à mener des actions destinées à réduire les conséquences sociales et environnementales de ses activités, en lien avec ses parties prenantes.

Le but de Reporting RSE est d'améliorer la transparence sur les activités des entreprises.

Il permet aux entreprises de mesurer les conséquences directes de leurs activités sur l'environnement, mais aussi sur la société et l'écosystème économique auquel elles Appartiennent.

Ainsi elles peuvent agir pour améliorer leurs processus d'activité afin d'avoir un impact plus positif. Le reporting RSE permet aussi aux parties prenantes (salariés, fournisseurs, consommateurs, investisseurs, ONG, etc.) de mieux connaître les enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) des entreprises et de mieux mesurer l'impact

---

<sup>23</sup> <https://www.eco-conception.fr/static/definition-de-leco-conception.html>. Consulté le 13/10/2022 à 8h15.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

de leurs actions en interaction avec celles-ci au niveau économique, sociologique et environnemental<sup>24</sup>.

Dans le reporting RSE, 3 thématiques principales sont développées : la thématique sociale, la thématique sociétale et la thématique environnementale.

### 2.2.2.1 La thématique sociale ,qui regroupe ;

- L'emploi ;
- L'organisation du travail ;
- Les relations sociales ;
- La santé et la sécurité ;
- La formation ;
- La diversité et l'égalité des chances ;
- Et La promotion et le respect des conventions fondamentales de l'OIT.

### 2.2.2.2 La thématique sociétale, qui englobe ;

- L'impact territorial, économique et social de l'activité de l'entreprise ;
- Les relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par les activités de l'entreprise ;
- La sous-traitance et les fournisseurs ;
- La loyauté des pratiques ;
- Et Les droits de l'Homme

### 2.2.2.3 La thématique environnementale, qui regroupe ;

La politique générale en matière environnementale

- La pollution et la gestion des déchets
- L'utilisation durable des ressources
- Le changement climatique.
- Et La protection de la biodiversité

### 2.2.3 L'ISO 26000 ;

#### 2.2.3.1 Définition de l'ISO ; International Organization for Standardization ;

(Organisation internationale de normalisation). L'Organisation Internationale pour la normalisation est une organisation non gouvernementale éditrice de normes internationales

---

<sup>24</sup> <https://www.novethic.fr/lexique/detail/reporting-rse.html> . Consulté le 13/10/2022 à 13h10.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

(Plus de 19 500). Constituée en réseau d'instituts nationaux de normalisation de 159 pays, selon le principe d'un membre par pays, son Secrétariat central est situé à Genève en Suisse et assure la coordination d'ensemble. (plus de 19 500). Constituée en réseau d'instituts nationaux de normalisation de 159 pays, selon le principe d'un membre par pays, son Secrétariat central est situé à Genève en Suisse et assure la coordination d'ensemble<sup>25</sup>.

**-Une norme :** est un texte élaboré sur la base d'un consensus après large consultation<sup>50</sup>. La norme est d'application volontaire, elle permet de faciliter les échanges internationaux, de donner confiance aux parties prenantes de l'entreprise dans la mesure où elle contient des engagements, elle fixe un cadre d'amélioration et de progrès.

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

### 2.2.3.2 Définition ISO 26000 ;

« Lignes directrices relatives à la responsabilité Sociétale ».

Elle constitue ainsi une première étape visant à inciter tous types d'organismes du secteur public ou du secteur privé à mettre en œuvre ISO 26000 pour profiter des avantages d'une action responsable au niveau sociétal.<sup>26</sup>

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

---

<sup>25</sup> MATTEN D, « Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans divers pays européens, le meilleur de l'éthique des affaires en théorie et en pratique cas du Royaume-Uni », in <http://www.lyonethique.org/IMG/pdf/Matten.pdf>.

<sup>26</sup> <https://www.actu-environnement>. Consulté le 16/10/2022 à 7h14.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

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

### 2.2.3.3 L'objectifs de l'ISO 26000 et ses avantages ;

#### 2.2.3.3.1 L'objectif ;

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

L'ISO 26000 est une invitation pressante à faire preuve de responsabilité sociétale pour contribuer à un monde durable, dans le sens de l'intérêt générale Cette norme est fixée pour vocation aider les organisations contribuer au développent Durable, de promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité Sociale et de compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale, non à les remplacer. Pour cella elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi, tout en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale.

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

#### ○ **Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000 ;**

La réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de Responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur ce qui suit ,entre autre ; ses avantages concurrentiels, sa réputation, sa capacité à attirer et à retenir ses salaries, ses clients ou ses utilisateurs ,le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité ,la vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière ,ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs ,et les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.

### 2.2.3.4 Les principes et les questions centrales de la responsabilité sociétale de la norme ;

Durable au sein de l'organisation et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. Les principes de responsabilité sociétale de la norme ISO 26000<sup>27</sup> sont :

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

### 2.3 Les questions centrales des ISO 26000 ;

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

#### 2.3.1 Gouvernance de l'organisation

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

#### 2.3.2 Droits de l'homme :

Sont les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit : droits civils et politiques, droits économiques sociaux et culturels ;

#### 2.3.3 Relations, conditions de travail :

Englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance ;

#### 2.3.4 Environnement :

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

---

<sup>27</sup> BARET P et ROMESTANT F, « La RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratique responsable », DUNOD, 2016, p 193.

### **2.3.5 Loyauté des pratiques :**

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

### **2.3.6 Questions relative aux consommateurs :**

Les organisations ont des opportunités non négligeable de proposer des produits et des services, et de fournir des informations leur permettant de contribuer les informations, relatives à l'utilisation, à la mise au rebut des produits ;

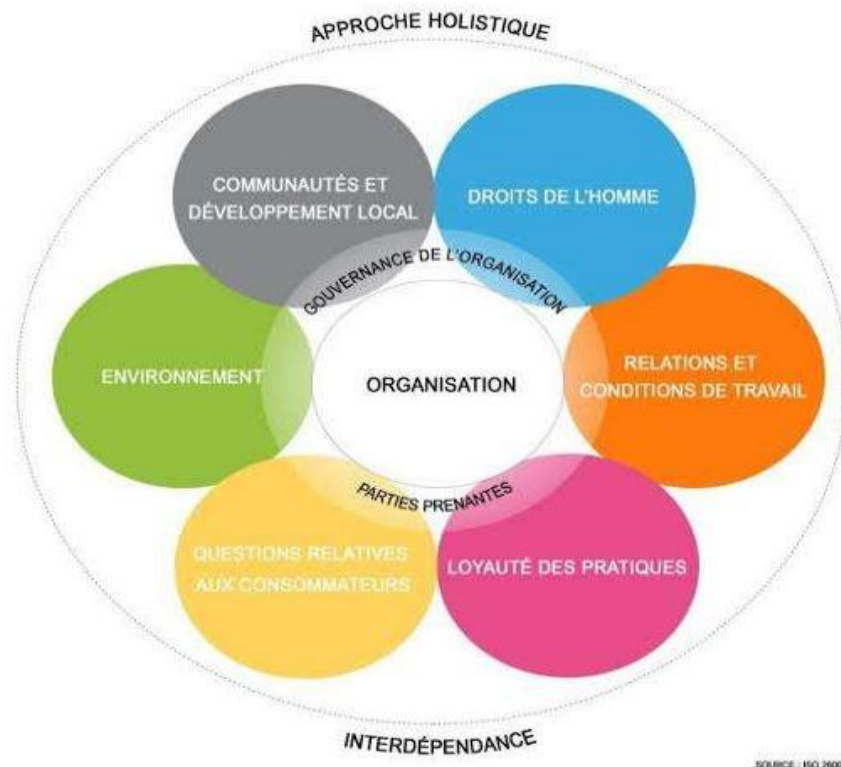
### **2.3.7 Et communautés et développement locale :**

Le terme communauté renvoie à la zone géographique ou une implantation résidentielle ou toute présence humaine, à proximité physique des sites ou des zones d'impact de l'organisation.

Il peut également désigner un groupe de personnes partageant des caractéristiques particulières, par exemple une communauté « virtuelle » qui s'intéresse à un domaine d'action en particulier.

Les aspects économiques, comme ceux relatifs à la santé, à la sécurité et à la chaîne de valeur (au sens défini par la norme : « séquence complète d'activité ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de produits ou service »), sont abordés dans ces sept questions centrales, lorsque cela est approprié. les différentes façons dont les hommes et les femmes peuvent être affectés par chacune de ses questions sont examinées. Car, pour une organisation, l'un des moyens efficace d'identifier sa responsabilité sociétale consiste à se familiariser avec les domaines d'actions de cette responsabilité déclinés à travers ces sept questions centrales.

Schéma N° 02 : les sept questions centrales d'ISO 26000



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

### 3.1 Normes internationales relatives à la RSE

D'après le Livre vert sur la RSE, une approche européenne de la responsabilité sociale des entreprises doit être le reflet et faire partie intégrante du cadre élargi dans lequel s'inscrivent les diverses initiatives menées par les organisations internationales.

Telles que le Global Compact des Nations Unies (2000), la Déclaration tripartite de l'OIT sur les Principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale (1997- 2000) ou les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2000).

Bien que ces initiatives ne soient pas juridiquement contraignantes, elles sont appuyées, dans le cas des principes directeurs de l'OCDE, par la volonté des gouvernements, y ayant souscrit, de promouvoir leur respect par les entreprises.

La Commission européenne s'est engagée à soutenir activement les principes directeurs de l'OCDE. Le respect du noyau dur des normes de l'OIT (liberté d'association, abolition du

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

travail forcé, non-discrimination et élimination du travail des enfants) est un aspect crucial de la RSE.

Dans le tableau ci-dessous sont montrés les plus importantes normes et documents relatifs à la RSE ;

**Tableau n° 3: Les normes et documents relatifs à la RSE.**

Niveau de gouvernance	Norme / Document
<b>Général</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Pacte mondial sous les auspices de l'ONU</li><li>-Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales</li><li>-GRI (standard de « reporting »</li><li>-Déclaration de l'OIT</li><li>- Livre vert sur la RSE de la Commission Européenne</li><li>- Normes ISO 14001 et ISO sur la RSE</li><li>- AA 1000 (performance globale)</li><li>- Normes comptables de l'IASC (International Accounting Standard Committee)</li></ul>
<b>Ressources internes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ISO 14000 (management de l'environnement)</li><li>-OHSAS 18000 (management de la sécurité au travail</li><li>-Investor in People (gestion des personnels)</li></ul>
<b>Stakeholders externes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-SA 8000 (norme sociale de la responsabilité)</li><li>-EMAS (éco-audit européen)</li><li>- ETI (mesure de la performance des fournisseurs sur l'adoption des standards)</li></ul>

**Source :** Tableau modifié par rapport à celui DUBIGEON d'Olivier , Mettre en pratique développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable ?, pp. 50-51.

### 3.2 Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) tente aussi d'encadrer les activités des sociétés multinationales en stipulant les principes non contraignants que les Etats appliquent à leur tour.

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales font partie de la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises Multinationales<sup>28</sup>.

Cette dernière qui a été adoptée en 1976 afin d'inciter le commerce entre pays membres en réglementant le comportement des sociétés multinationales. Ces Principes ont été publiés une première fois en 1976 et révisés en juin 2000.

<sup>28</sup> Rapport du Sommet mondial pour le développement durable, Johannesburg, Nations Unies, New York.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Ils contiennent des recommandations qui se rapportent à un large éventail de domaines, parmi lesquels le travail et relations professionnelles, les droits de l'homme, la protection des consommateurs, la transparence, la publication d'informations, l'environnement, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité. Les entreprises sont invitées notamment à contribuer aux progrès économiques, sociaux et écologiques en vue de réaliser un développement durable.

En six ans, les Principes directeurs ont consolidé leur statut qui en fait l'un des principaux instruments au monde en matière de responsabilité des entreprises. En juin 2006, le Conseil de l'OCDE a adopté l'outil de sensibilisation au risque destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance.

Cet outil vise à aider les entreprises qui investissent dans des pays où les gouvernements ne peuvent pas ou ne veulent pas assumer leurs responsabilités.

### 3.3 La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail

L'Organisation Internationale du Travail (OIT)<sup>29</sup> est l'organisation principale pour le développement de pratiques sociales et la première à s'être intéressée à la RSE.

Elle souhaitait jouer aussi un rôle important en matière d'encadrement des sociétés multinationales.

Grâce à sa structure tripartite unique (gouvernements, entreprises et travailleurs), elle

A adopté en 1977 à Genève la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale.

Cette déclaration est le seul texte de caractère universel traitant des aspects relatifs au travail et à la protection sociale dans les sociétés multinationales. La Déclaration concerne trois domaines, à savoir l'emploi, les conditions de travail et la formation.

Dans son article 5, l'OIT indique les responsabilités que doivent assumer les multinationales: « La déclaration de principes tripartite a pour objet d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique, social.

Ainsi qu'à minimiser et à résoudre les difficultés que leurs opérations peuvent soulever, compte tenu des résolutions des Nations Unies préconisant l'instauration d'un nouvel ordre économique international ».

---

<sup>29</sup> Voir site de l'OIT : <http://www.ilo.org>. Consulté le 16/10/2022 à 14h10.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

L'absence de principes de mise en œuvre a affaibli considérablement la portée de ce document. Son impact dans ce domaine est resté très limité.

### 3.4 La norme sociale de la responsabilité SA 8000

Puisque les instruments de régulation internationaux ne se développent pas assez vite et notamment, n'ont pas de cohérence globale, les sociétés impliquées dans la mondialisation ont été motivées à créer de « L'institutionnalisation privée ».

Elles ont construit des systèmes de référentiels de résultats (la norme SA 8000) ou de processus (la norme AA 1000).

La norme SA 8000 qui veut dire norme d'acceptabilité sociale (Social accountability Standard)<sup>30</sup> a été éditée en 1997 et révisée en 2001 à partir des recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT), de la Déclaration des droits de l'homme et de la Convention de l'ONU sur les droits de l'enfant.

La norme SA 8000 est la première norme Internationale à inscrire la responsabilité sociale d'une entreprise par rapport à ses sous-traitants et ses fournisseurs, dont les effets peuvent être très bénéfiques pour les pays en développement.

Il s'agit d'un standard international volontaire contrôlable par un audit des conditions sociales de lieu de travail. La norme SA 8000 garantit l'origine éthique de la production, c'est-à-dire l'absence de travail des enfants et de travail forcé, la non-discrimination, les rémunérations, les horaires etc.

### 3.5 Le Pacte mondial (Global Compact)

Parmi ces initiatives, une des plus importantes a été lancée sous les auspices de L'ONU. En janvier 1999, à l'issue du Forum économique mondial de Davos, le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan a proposé un programme d'engagement volontaire-Le Pacte mondial (Global Compact)<sup>31</sup>.

La phase opérationnelle du Pacte a été entamée au Siège de l'ONU à New York en Juillet 2000. Il s'agit d'un « contrat global pour le nouveau siècle », auquel adhèrent les entreprises et les organismes de Nations Unies, le monde du travail et la société civile, désireuses de s'engager à promouvoir et faire respecter un ensemble de valeurs fondamentales.

<sup>30</sup> Plus d'informations sur la norme SA 8000 sont disponibles sur le site <http://www.cepaa.org>. Consulté le 17/10/2022 à 18h00.

<sup>31</sup> Voir : [www.un.org/french/globalcompact](http://www.un.org/french/globalcompact) . Consulté le 17/10/2022 à 20h00.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Pour adhérer au Pacte mondial, il suffit que le président de l'entreprise adresse une lettre au Secrétaire général de l'ONU l'informant de son intention de rejoindre l'initiative.

L'engagement se fonde sur le respect de neuf principes inspirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des critères principaux de l'Organisation internationale du travail(OIT) et de l'Agenda 21: abolition du travail forcé, travail des enfants, de la discrimination et de l'exploitation des travailleurs, mais aussi investissement dans des technologies respectueuses de l'environnement. Un dixième principe, issu de la Convention des Nations Unies contre la corruption, a été ajouté en 2004.

**Tableau n°4 : Les Principes du Global Compact**

<b>Droit de l'homme</b>	-Promouvoir et respecter les droits humains reconnus sur le plan international -S'assurer que l'entreprise n'est pas complice d'abus des droits fondamentaux
<b>Normes de travail</b>	-Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective -Éliminer toute forme de travail forcé et obligatoire -Éliminer le travail des enfants -Éliminer la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession -Promouvoir une approche de précaution à l'égard des défis environnementaux
<b>Environnement</b>	-Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale -Encourager la mise au point et la diffusion de technologies écologiques
<b>Corruption</b>	Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fondset les pots de vin

Source : Documents Global Compact, 2004.

Le Pacte Mondial n'est pas un instrument de réglementation, mais plutôt un réseau, au cœur duquel se trouve le Bureau du Pacte et quatre organismes d'ONU : le Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, l'Organisation internationale du travail, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour le développement. C'est pour cela que certains pensent que les organisations Internationales du système des Nations Unies encourageraient la régulation privée volontaire, sans suivi, ni contrôle.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Le Pacte se fonde plutôt sur la responsabilité à l'égard du public, la transparence et l'intérêt à long terme des sociétés. En janvier 2003, une disposition relative aux « Communications sur le progrès » a été introduite.

Elle demande aux entreprises participantes de communiquer leur rapport annuel sur les progrès accomplis dans l'application des principes du Pacte mondial. Les entreprises ne présentant pas de « Communication sur le progrès » pendant deux ans de suite, seront considérées comme « inactives » et signalées comme telles sur le site web du Pacte mondial.

### 4.1 La labellisation et les codes de conduite

Le souci croissant des larges impacts d'affaire sur la société a abouti à une explosion d'instruments pour gérer, mesurer, communiquer et récompenser l'exécution de responsabilité sociale d'entreprise. Mis à part le dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes, les entreprises socialement responsables peuvent recourir à divers outils de la RSE – les codes de conduite, les labels sociaux et environnementaux ou étiquettes, les certifications, l'investissement socialement responsable.

De prime abord, il est nécessaire d'éclaircir la différence entre le code de conduite et le label social car ce sont des outils volontaires de la RSE très similaires. Alors que le code de conduite correspond à un engagement unilatéral de la société, le label social, fondé de même sur un code de conduite, est quant à lui, attribué après vérification par un tiers indépendant, dès sa mise en œuvre sur l'endroit de fabrication.

Du reste, à la différence du code de conduite, le label social recommande l'inclusion des normes fondamentales de l'OIT et une référence explicite à ceux-ci ainsi qu'à la régulation locale du travail. Dès lors, « se doter d'un code de conduite » est un développement bien plus léger que celui de la certification.

### 4.2 Les codes de conduite

Les codes de conduite sont des déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales d'une société et parfois également de ses sous-traitants et/ou fournisseurs<sup>32</sup>. Ils ont été premièrement adoptés par des sociétés victimes de boycotts et de campagnes de dénigrement telles que Nike. Sous la pression croissante des associations de consommateurs et d'organisations non gouvernementales, les sociétés s'accordent de plus en

---

<sup>32</sup> Librement d'après Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Op.cit., p. 26.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

plus de codes de conduite, entre autres, pour diminuer les risques de réactions négatives et pour renforcer leur image.

L'entreprise doit préciser dans son code de conduite le cadre de sa démarche, et pour cela il faut que les règles soient claires pour tout le monde. L'entreprise doit, donc, dire nettement ce qu'elle veut et ce qu'elle ne veut pas.

Un code de conduite est un préalable, c'est-à-dire un point de départ. Il n'a de valeur qu'une fois distribué, connu et surtout appliqué.

D'après la Commission de l'Union européenne les codes de conduite constituent des instruments innovants importants pour la promotion des droits fondamentaux de la personne et des travailleurs, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption notamment dans les pays où les pouvoirs publics ne font pas respecter les normes minimales requises<sup>33</sup>.

La Commission a suggéré que les codes de conduite : aient comme normes minimales communes de référence les conventions fondamentales de l'OIT et les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales ; incluent des mécanismes appropriés d'évaluation et de contrôle de leur mise en œuvre ainsi qu'un système de conformité ; associent les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes concernées, y compris dans les pays en voie de développement, à leur élaboration, leur application et leur suivi ; assurent la diffusion des bonnes pratiques des entreprises européennes<sup>34</sup>.

Les codes de conduite ne remplacent pas la législation et les conventions collectives, mais ils les complètent uniquement.

Les principes qui figurent dans les codes de conduite sont généralement basés sur les huit conventions fondamentales de l'OIT ; abolition du travail des enfants ,abolition du travail forcé, égalité dans la rémunération et salaire minimum ,absence de discrimination ,horaires de travail, sécurité et santé des travailleurs ,liberté syndicale et protection du droit syndical ,et droit d'organisation et de négociation collective.

On peut distinguer les codes de conduite en trois catégories , à savoir ;

- Les codes internes aux entreprises, aux associations patronales, ceux qui sont mis en œuvre sans l'intervention de tiers ;

---

<sup>33</sup> Communication de la Commission. La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, op.cit., par. §1.1, p. 18.

<sup>34</sup> Ibid.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

- Les codes qui sont rédigés par les entreprises avec la participation des syndicats, ONG ;
- Les codes élaborés par des ONG ou par des organismes indépendants ;
- Les codes de conduite volontaires, par exemple, s'ils sont établis sans qu'un entretien social ait eu lieu au sein de la compagnie, n'ont que peu de chances d'être efficaces.

Par contre, s'ils sont élaborés dans l'encadrement de tractations sociales, avec les Syndicats particulièrement, ces codes de conduite seront probablement beaucoup plus agissants.

### 4.3 Les labels

Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives dans la fabrication des biens ou des services ou encore dans le comportement des entreprises qui en sont dotés<sup>35</sup>.

Mobilisée par les organisations non gouvernementales, informée par Internet, l'opinion publique a pris conscience que derrière les marques et les produits qui occupent le devant de la scène au quotidien se trouvent des entreprises avec un management, des employés, des fournisseurs, des usines ,etc et ce mouvement-là est irréversible.

Au niveau européen, a été créé le premier réseau d'acheteurs responsables, The European Green Purchasing Network.

Pour les Européens, l'engagement d'une entreprise dans une politique de responsabilité sociale et environnementale est désormais un critère important ou très important lors de l'achat d'un produit/service. Les premiers critères cités sont « la santé et la sécurité des salariés, le respect des droits de l'homme, la sécurité de l'emploi, le caractère non nuisible pour l'environnement, la contribution à résoudre des problèmes sociaux ou encore le fait d'écouter le public et de lui répondre.

#### 4.3.1 L'Eco label européen

Il existe en Europe et ailleurs un grand nombre de labels écologiques<sup>36</sup>, et on se demande pour quelle raison l'Union européenne a décidé d'instaurer son propre label. La

<sup>35</sup> Groupe One, Guide de l'entreprise responsable, Ed. Labor, Tome 1, Bruxelles, 2003, p. 126.

<sup>36</sup> A part l'Eco label européen, la Commission européenne mentionne dans sa publication ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility les labels écologiques Forest Stewards hip Council (FSC) et pan-European Forestry Certification (PEFC).consulté le 16/10/2022 à 18h45.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

réponse se situe dans plusieurs explications. Certains labels « verts » sont reconnus uniquement dans certains Etats.

D'autres se focalisent sur certains aspects spécifiques de la qualité environnementale (comme l'efficacité énergétique, la recyclable ou la biodégradabilité).

De nombreux labels sont apposés sur les produits par les fabricants eux-mêmes, sans vérification indépendante de la conformité du produit.

L'Eco label européen<sup>37</sup>, établi par la Commission européenne en 1993 et révisé en 2000, est un outil volontaire visant à promouvoir les produits et services respectueux de l'environnement par un logo distinctif de qualité environnementale « la Fleur ».

Ce label n'est apposé que sur les produits les plus écologiques de chaque groupe de produits. La Fleur est un outil qui permet aussi aux acheteurs publics d'identifier les produits verts. Il existe aujourd'hui 37 catégories de produits ou services susceptibles d'être eco labellisés, 509 entreprises certifiées pour les écolabels européens<sup>38</sup>.

### 4.3.2 Les labels sociaux

Sur le plan social, la démarche des achats responsables a d'abord concerné les sociétés des secteurs du textile, du jouet et de la grande distribution, pareillement accusées de rechercher les prix les plus bas en délocalisant leur production pour la confier à des chaînes entières de sous-traitants dans les pays en développement : une pratique qui favorise l'apparition des « ateliers de misère », peu respectueux des droits de l'homme.

En réponse à cette tendance, un nombre croissant de labels sociaux ont été créés par des fabricants (labels ou marques auto-déclarés) ou des secteurs d'activités, des ONG ou des gouvernements. Il s'agit là d'une incitation du marché (plutôt que des autorités de réglementation) qui peut contribuer à un changement social positif parmi les entreprises, les détaillants et les consommateurs<sup>39</sup>.

Selon le Livre vert sur la RSE, la multiplication des labels sociaux en Europe pourrait nuire à leur efficacité, car la diversité des critères utilisés et l'absence de signification claire d'un label à l'autre est source de confusion pour le consommateur<sup>40</sup>.

<sup>37</sup> <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/pdf.consulté le 17/10/2022> à 7h00.

<sup>38</sup> <http://www.ecolabels.fr.consulté le 17/10/2022> à 8h00.

<sup>39</sup> Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, op.cit., 3.4 § 80, p. 21.

<sup>40</sup> Ibid., 3.4 §82, p. 22

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Donc la RSE fait partie de la valeur économique, elle contribue aussi à la création d'une image positive de l'entreprise ; une efficacité économique ; Avec une bonne pratique de la démarche RSE est ses outils.

### Section 3 : le contexte mondiale de la RSE

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

La RSE s'exerce à l'échelle mondiale ,pour notre réflexion nous comptons d'illustrer l'évolution de la RSE dans trois espaces à savoir ; les USA , en Europe ,et en fin l'Algérie .

#### 3.1 La RSE dans le contexte mondial

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

##### 3.1.1. La RSE dans l'USA

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

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

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

Ainsi les USA ont un corpus de réglementations et d'obligations beaucoup moins lourd en matière de RSE, malgré tout, de plus en plus d'entrepreneurs, y compris aux États-Unis, ont intégré la RSE dans leurs activités, conscients de la valeur ajoutée que cela

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

pouvait avoir en termes stratégiques et en terme d'images. Mais la démarche y est volontaire et individuelle.

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

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

Enfin, la terrible crise de 1929 est à l'origine de la mise en veille du discours sur la RSE, la crise ayant déconsidéré les grandes entreprises. Furant la Seconde Guerre mondiale, la participation des grandes entreprises à l'effort de guerre a modifié leur positionnement et restauré leur prestige dans la société. À la fin de la guerre, la notion de RSE a resurgi, et les discours sur la responsabilité sociale des entreprises sont devenus acceptables et même à la mode. Le « paternalisme de l'entreprise », avec ses fondements religieux protestants, s'est alors développé aux États-Unis afin de préserver le capitalisme du fléau du socialisme et du syndicalisme. La participation des entreprises à l'effort de guerre va leur permettre de restaurer leur prestige auprès du public américain ainsi que de regagner sa confiance. En conséquence, dès la fin de la guerre, un nombre impressionnant de grands dirigeants tirèrent parti de ce climat favorable pour s'exprimer publiquement sur leur responsabilité sociale.

### 3.1.2 La RSE en Europe

En Europe, le débat sur la RSE est apparu beaucoup plus tardivement avec le courant de la « soutenabilité », à partir des années 1990, quand des impératifs environnementaux furent introduits dans les discours et les pratiques de la RSE<sup>41</sup>.

En bref, ce courant soutient l'idée selon laquelle l'entreprise doit contribuer au développement durable. Autrement dit, l'entreprise doit tout simplement protéger l'environnement et les populations des impacts des activités économiques, en s'éloignant de la

---

<sup>41</sup> COEN JM, « Les nouveaux habits du capitalisme, Analyse ».2010, Saw-B, en ligne : [http://www.sawb.be/EP/2010/A1005-RSE\\_PDF](http://www.sawb.be/EP/2010/A1005-RSE_PDF) .Consulté le 16/10/2022 à 11h05.

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

définition anglo-saxonne de la RSE vue comme une pratique managériale volontaire et discrétionnaire des entreprises. Ce courant attribue à ces dernières une caractéristique institutionnelle en insistant sur le rôle des pouvoirs publics dans l'encadrement des activités des entreprises.

Ainsi, l'entreprise n'est pas seulement en marché, mais aussi en société<sup>42</sup>. Elle ne peut donc demeurer insensible aux pressions de la société civile ni aux défis sociétaux de son temps, mais doit répondre aux enjeux, aux risques majeurs que l'humanité et la planète encourent. Il y va d'ailleurs de son intérêt à long terme, car elle ne pourrait être prospère ni se développer sans un environnement sain, viable et fertile ; son comportement doit par conséquent viser à ne pas détruire les ressources qui assurent sa pérennité. C'est en adoptant un comportement responsable qui consiste à contribuer à la production et à l'entretien de biens communs que l'entreprise se montrera redevable à son environnement.

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

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

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

---

<sup>42</sup> POLANYI K, « La grande Transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps », édition Gallimard, 1983, P 68.

### 3.1.3 La RSE dans les entreprises algériennes

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

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

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

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

- Comité d'attribution du label RSE** : Qui étudie les dossiers des demandes de labellisation.
- **Les groupes de travail** : Composés de quatre groupes principaux :
- Groupe de travail communication** : Qui aura pour objet de promouvoir et de développer les bonnes pratiques RSE à travers un portail électronique ;
- **de travail formation et accompagnement dans la démarche RSE** : Qui dispense un certain nombre de formations qui sensibilise aussi les acteurs :universitaires, entreprises à

## Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

l'importance de prise en compte des aspects sociaux, sociétaux et environnementaux dans leurs politiques ;

**-Groupe de travail droits de l'homme et entreprises** : Qui travaillera sur 3 axes : Le genre, Les handicaps, Les actions sociétales ;

**-Et le groupe de travail international** : Qui travaillera sur La reconnaissance institutionnelle de label RSE au niveau mondial.

**-Le club des entreprises labélisées RSE** : Qui regroupera les entreprises labélisées pour partager de bonnes pratiques et promouvoir le label RSE aux autres entreprises non encore labélisées.

### 3.1.3.1 La charte RSE

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

### 3.1.3.2 Le rôle et les actions de l'organisation RSE Algérie

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

- La vulgarisation du contexte, sensibilisation des chefs d'entreprises sur l'impact de la RSE et son retour sur investissement et le lien entre la performance financière et la performance sociale, qui est en fait, démontré par plusieurs études et par la pratique ;
- L'organisation travaillera sur la diffusion de bonnes pratiques, créera un espace d'échange et de mise en réseau entre les entreprises engagées à travers notamment le club des entreprises labélisées ;
- Donner l'exemple et provoquer l'émulation des chefs d'entreprise ;
- Et aider les entreprises à substituer à leurs actions sociétales avec les OMG (Object management group) ; Avec des modèles de partenariats entreprise association, ex : Dans le domaine de l'éducation et de l'emploi de jeunes (ANSEJ, CNAC, ANGEM et ANDI), pour construire une relation durable, notamment vis-à-vis de l'aspect engagement sociétale et encourager les entreprises à inscrire leurs partenariats avec les

associations dans la durée et de Co-construire des solutions et des projets ambitieux et a fort impact pour les populations cibles et puis coordonner les actions avec les différentes autres organisations thématiques de climat et économie verte comme la formation professionnelle, etc.

### 3.1.4 Le caractère formel (explicite) et informel (implicite) de la RSE

- **Définition de la RSE explicite :**

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

- **Définition de la RSE implicite :**

Comprend l'ensemble des institutions formelles et informelles d'un pays, assignant aux entreprises la prise en considération des intérêts de la société. La RSE implicite se compose des normes et règles qui doivent parvenir à résoudre les problèmes des parties prenantes. Ce modèle est relie au modèle américaine de la RSE, les firmes ont initiative des politiques de responsabilité sociétale qu'elles estiment utiles à la société<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> MATTEN D, « Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans divers pays européens, le meilleurs de l'éthique des affaires en théorie et en pratique cas du Royaume-unis », in f. <http://www.lyonethique.org/IMG/pdf/Matten.pdf>. Consulté le 27/10/2022 à 8h00.

### Conclusion

À travers l'aperçu historique sur la RSE nous avons pu montrer qu'il s'agit d'une tendance vers un management responsable, qui est loin d'être uniquement un effet de mode, l'idée de la RSE remonte très loin dans l'histoire. La RSE est l'intégration des préoccupations social, environnementale et économique au sein des entreprises.

Une entreprise qui adopte une stratégie RSE augmente plus sa crédibilité aux yeux de ses futurs collaborateurs. Les profils des jeunes générations s'intéressent à des marques dont l'image est positive et associée au bien-être des employés. La RSE est donc un excellent moyen pour construire une image de marque-employeur forte et pour se démarquer des concurrents. Le but est de susciter l'intérêt des meilleurs talents.

Aujourd'hui, la RSE est devenue un incontournable pour l'entreprise. C'est une opportunité de croissance, un levier pour gagner en rentabilité et une amélioration de la réputation. En prenant en compte l'impact environnemental et social des activités, produits et services que l'entreprise exerce, celle-ci gagne en crédibilité.

En plus d'être attractive et d'attirer de nouveaux talents, la RSE crée un lien très fort entre l'entreprise et ses collaborateurs. Une entreprise qui cherche à appliquer des pratiques RSE et le bien-être au travail, fidélise ses employés et impacte positivement leur performance. Elle peut aussi faire partie intégrante de la culture d'entreprise en créant un sentiment d'appartenance à une communauté écoresponsable, qui engage les salariés et réduit les dépenses liées au turnover.

Intégrer progressivement la RSE dans la stratégie et l'ensemble des activités de l'entreprise permet de répondre aux attentes de ses parties prenantes, de stimuler l'innovation et donc de renforcer sa compétitivité et sa performance globale. Cette dernière fera l'objet du deuxième chapitre.

# *Chapitre II:*

*La performance globale à l'épreuve de  
la RSE*

### Introduction

Le concept de performance globale est apparu suite aux limites constatées dans la mesure de la seule performance financière. L'entreprise ne peut plus se contenter de satisfaire uniquement ses actionnaires. Elle doit prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes (actionnaires, syndicats, fournisseurs, clients, ONG...).

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

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

L'objectif de ce deuxième chapitre c'est avoir connaître la relation qu'il ya entre la RSE et la performance. Il est structuré en trois sections. La première porte sur les notions de base de la performance, la deuxième porte sur les outils de mesure de la performance globale, et la troisième abord la relation entre la RSE et la performance globale.

### Section 1 : Les notions de base de la performance

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

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

Dans le domaine de la mécanique, les machines sont conçues en fonction des buts spécifiques. De même, l'organisation a des objectifs en fonction desquels elle mobilise des moyens rationnels <sup>1</sup>

Tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle, cette notion de performance a évolué, elle s'est élargie pour tenir compte d'une plus grande variété de pratiques dans les entreprises et les autres organisations.

#### 1.1 Définitions de performance

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

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

C'est pour quoi VOYER P affirme que « la performance est un concept englobant et intégrateur donc difficile à définir de façon précise ». <sup>2</sup>

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

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

---

<sup>1</sup> DOMIN J.P et NIENDDU M « La pluralité des approches en terme de performance », Economie et Institutions. URL : <http://journals.openedition.org/ei/48>, consulté le 17/10/2022 à 9h20.

<sup>2</sup> VOYER P « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », éditeurs Presse de l'Université du Québec, 2001

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

- perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.<sup>3</sup>

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

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

LORINO P a écrit sur ce sujet « La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément ».<sup>4</sup>

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

Pour KHEMAKHEM A « La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés ».<sup>5</sup>

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

Selon BOURGUIGNON (1995) le mot performance prend des sens variables que l'on peut rattacher à l'un ou l'autre des trois sens primaire suivants ;<sup>6</sup>

### **-La performance succès ;**

La performance n'existe pas en soi : elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et les acteurs ;

<sup>3</sup> KHEMAKHEM A :« La dynamique du contrôle de gestion», 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1976, P.6.

<sup>4</sup> LORINO P, « Méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P 5.

<sup>5</sup> KHEMAKHEM A :« La dynamique de contrôle de gestion», Edition DUNOD, Paris, 1992, P 311.

<sup>6</sup> BOURGUIGNON A, « Peut-on définir la performance ? » Revue de comptabilité 1995.

### - La performance résultat de l'action ;

Contrairement au précédent, ce sens ne comporte pas de jugement de valeur ;

### - La performance action ;

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

Et pour GIRAUD et autre lorsqu'ils disent que « ces deux axes que sont la minimisation des coûts et la production de la valeur sont en réalité indissociables ». <sup>7</sup>

## 1.2 Critères de la performance

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

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

### 1.2.1 L'efficience

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

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

Et selon LONING et autre « comme la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaire pour le résultat obtenu ». <sup>9</sup>

<sup>7</sup> GIRAUD et autres « Contrôle de gestion et pilotage de ma performance », 2<sup>ème</sup> édition Gaulino Editeur, Paris, 2004, P 68

<sup>8</sup> GRANSTED I : « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

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

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

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

### 1.2.2 Efficacité

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

L'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle ». <sup>10</sup>

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ». <sup>11</sup>

Selon LONING et autre l'efficacité « est la capacité à atteindre l'objectif c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif ». <sup>12</sup>

Aussi on peut dire que l'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts.

Généralement, on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieures aux objectifs définis.

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

### 1.2.3 Pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue

<sup>9</sup> LONINGH et autre « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème édition Dunod, Paris, 2013, P 06.

<sup>10</sup> GRANSTED I, « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P 33.

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

<sup>12</sup> LONING H et autre, « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème édition Dunod, Paris, 2013.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

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

### 1.2.4 Economie

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

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

#### **-Pour la production ;**

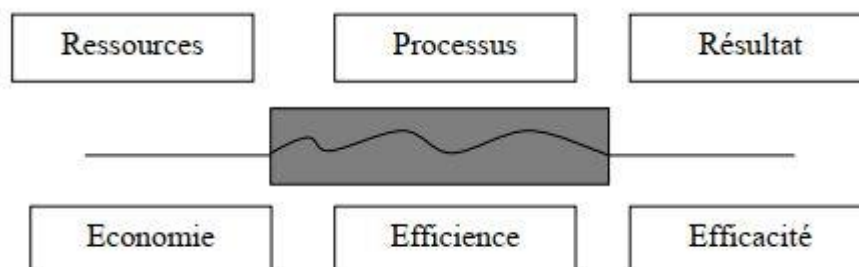
C'est l'amélioration permanente de la productivité, donc rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;

#### **- Pour la vente ;**

C'est la compétitivité sur le marché ;

**- Et pour la finance ;** C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

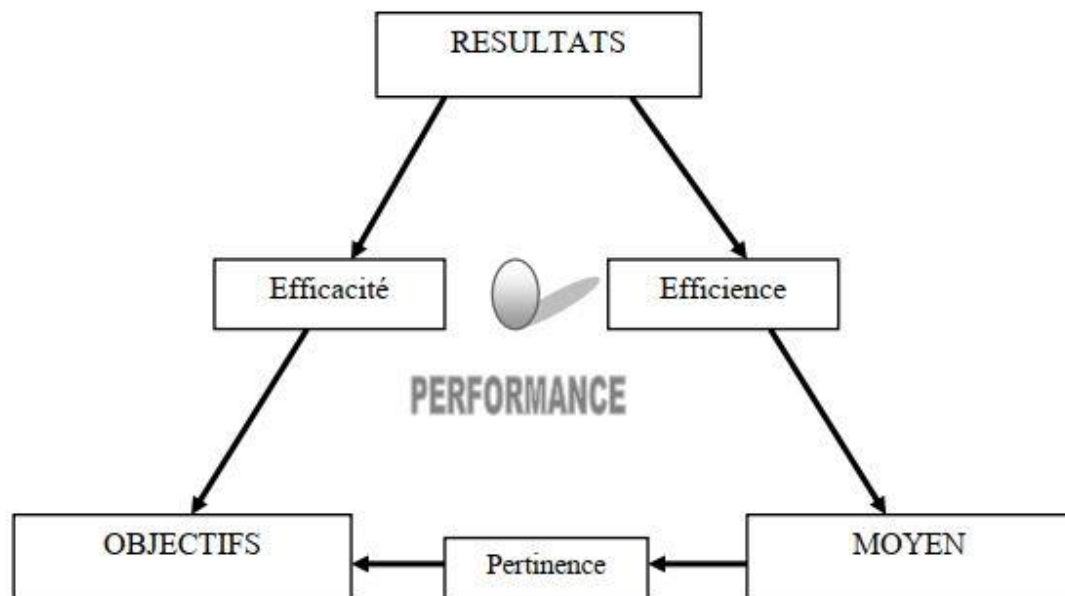
Schéma N° 03 : Les composants de la performance



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

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

**Schéma N° 04 :** La performance de l'entreprise à travers l'efficacité, l'efficacité et la pertinence.



Source : LONING H et autre, op- cité, P 6.

### 1.3 Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit ;développer les produits innovants , récompenser les performances individuelles ,améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ,réduire les coûts de fabrication ,lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison , développer la créativité - Développer les parts de marché et fidéliser la cliente ,développer l- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ,anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ,Anticiper les besoins et consolider et développer les savoir –faire , et consolider et développer les savoir –faire.

### 1.4 Les différents types de la performance

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

#### 1.4.1 La performance globale

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

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

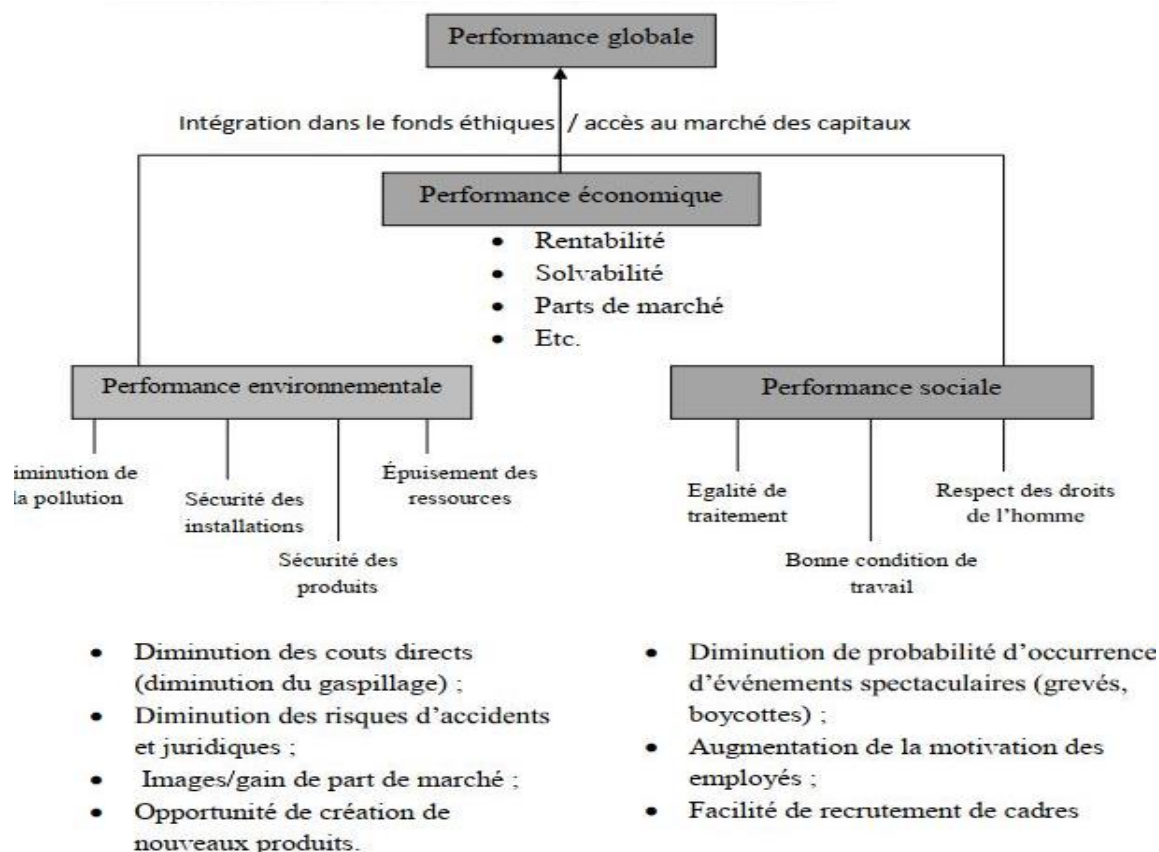
L'évaluation de la PG porte sur l'intégralité de la chaîne de valeur et vise à mesurer la valeur créée par l'organisation, pour l'ensemble des parties prenantes. Ce niveau d'appréhension de la performance représente un élargissement par rapport aux précédents, et fait intervenir une notion critique pour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

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

Selon BARET P (2006) la performance globale définie aussi comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». <sup>13</sup>

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

### Schéma N° 05 : Les composants de la performance globale



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

<sup>13</sup> BARET P, « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2<sup>ème</sup> journée de recherche de CEROS. 2006, P 98.

### 1.4.1.1 La performance économique

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

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

- Une composante à court terme évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise ;

-Et une composante à moyen et à long terme correspondant à des objectifs de création de potentiel relatif à des actions auront des effets positifs dans l'avenir : formation du personnel, insertion des nouvelles techniques ou innovation-produit.

La performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement, c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible<sup>1</sup>. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et à fixer des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles.

On distingue parmi les indicateurs de la performance financière ;l'accroissement du chiffre d'affaire ,la déduction des coûts et l'amélioration de la productivité ,et la meilleure utilisation de l'actif.

### 1.4.1.2 La performance sociale

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

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

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

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

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

### 1.4.1.3 La performance environnementale

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

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

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

### 1.4.2 La performance stratégiques

Dans la structure organisationnelle moderne, la performance stratégique ou la performance à long terme constitue un objectif primordial. Pour ce faire, l'entreprise doit fixer des objectifs stratégiques appropriés à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique. Tant que, ce type de performance est considéré comme équivalent à celle à long terme, elle est associée à ; la capacité à remettre en cause les avantages stratégiques, la définition d'un système de volonté visant le long terme ,la capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ,la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge ,et l'excellence à tous les niveaux de l'entreprise .

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

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

### 1.4.3 La performance organisationnelle

Selon KALIKA M, la performance organisationnelle est définie comme étant « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique ». <sup>14</sup> Dans ce cadre, cet auteur a expliqué l'efficacité organisationnelle en utilisant quatre facteurs ; le respect de la structure formelle, les relations entre les services, et la qualité de la circulation de l'information.

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

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

### 1.4.4 La performance commerciale

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

## 1.5 Les dimensions de la performance

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

---

<sup>14</sup> KALIKA M, « Structure d'entreprise réalités, déterminants, performance », édition Economica, 1988, P 197.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

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

Comparaison entre la performance interne et la performance externe ,le tableau qui suit nous donne une comparaison entre la performance interne et la performance externe ;

**Tableau n° 05** : Comparaison entre la performance interne et performance externe

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

Source : DORIATH B et GOUJET C, « Comptabilité de gestion», édition Dunod Paris 2001 p173.

### Section 2 : Les outils de mesure de la performance globale

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement.

Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants. Nous examinerons dans un premier temps les outils actuels d'évaluation de la performance globale, puis nous verrons de quelle manière approcher la mesure globale de la performance.

#### 2.1 Les outils de mesure de la performance actuellement disponibles.

Il existe une pluralité d'outils de mesure des progrès d'une entreprise vers le développement durable. Mais, ils ne traitent pas tous des trois problématiques du développement durable.

Dans notre étude, nous retiendrons uniquement les outils qui fournissent le mieux une vision globale de la performance car ceux-ci couvrent les trois dimensions du développement durable même si celles-ci sont encore séparées.

**Tableau n°6 :** Les outils de mesure de la performance globale

Dimensions de développement durable	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité environnementale	« un système d'information efficient sur le degré de réduction des éléments naturels engendrés par l'activité de l'entreprise, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers...  -L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engendrés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci » <sup>15</sup>

<sup>15</sup>CHRISTOPHE B, « La comptabilité verte, De la politique environnementale à l'écobilan », Bruxelles, 1995.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

	Norme ISO 14000	<p>La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental.</p> <p>La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001,2004)<sup>16</sup></p>
	Norme EMAS	<p>Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil)<sup>17</sup></p>
<b>Social</b>	Comptabilité sociale	<p>«Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise.</p> <p>Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés.»<sup>18</sup></p>
	Norme SA 8000	<p>La norme sociale SA 8000<sup>19</sup> fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs.</p> <p>Développée en 1997 par l'organisation nordaméricaine Social Accountability International (SAI), appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP).</p> <p>Elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes</p>

<sup>16</sup> <http://www.iso.org/iso/fr/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=31807&ICS1=13&ICS2=20&ICS3=10>. Consulté le 18/10/2022 à 7h00.

<sup>17</sup> <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28022.htm>. Consulté le 17/10/2022 à 8h10.  
<http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28022.htm>. Consulté le 17/10/2022 à 8h10.

<sup>18</sup> CAPRON M., « Comptabilité sociale et sociétale », in Classe B. (ed.), Encyclopédie de Compatibilité, contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 2000, pp 407-419.

<sup>19</sup> <http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=6C7&parentID=473>. Consulté le 17/10/2022 à 10h00.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

		internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 <sup>20</sup> est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
		« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social,
	Bilan social	d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).
<b>Globale</b>	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003) <sup>21</sup>
	Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008
	Evolutions du Balanced Scorecard(BSC)	-Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE <sup>22</sup> . - SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux <sup>23</sup> .

<sup>20</sup> <http://www.accountability.org.uk/aa1000> consulté le 17/10/2022 à 11h15.

<sup>21</sup> [http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE\\_ART=FA125485&nivCtx=NELZNE LZ1A10A101A1 07&aff=1526&ts=1116550](http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE_ART=FA125485&nivCtx=NELZNE LZ1A10A101A1 07&aff=1526&ts=1116550) consulté le 17/10/2022 à 11h40.

<sup>22</sup> KAPLAN R. S, NORTON D. P, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie », Éditions d'organisation, 2001.

<sup>23</sup> HOCKERTS K., « Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and social Sustainability », in Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok, 2001.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

		-TBSC : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes <sup>24</sup> .
	Triple Bottom Line (TBL)	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections ;économique, environnementale et sociale

Source : DOHOU. Angèle, BERLAND. Nicolas, Mesure de la performance globale des entreprises, poitiers, 2010, p13

### 2.2 Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC)

Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton. Né au début des années 90 aux Etats-Unis. Le Balanced Scorecard est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil.

Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Le Balanced Scorecard dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> SUPIZET J., « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », L'Informatique Professionnelle n° 209, 2002, pp 15-20.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

De ce fait, Hockerts (2001) propose l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), extension du BSC initial mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises.

### 2.3 Triple Bottom Line reporting (TBL).

La Triple Bottom Line, notion développée par John Elkington (co-fondateur de sustainability, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) et rendue populaire dans son livre « Cannibals with Forks » (1997)<sup>26</sup>, prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise.

Le terme est une allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net. Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale.

En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles.

Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom line sans un schéma de causalité.

Il manque une notion d'intégration, qui est très importante car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société<sup>27</sup>.

### 2.4 Global reporting initiative GRI.

La Global Reporting Initiative (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

Créer en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement), la GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

---

<sup>25</sup> GENDRON C, LAPOINTE A, TURCOTTE M.F, 2008, op cit, p 23.

<sup>26</sup> GENDRON C, LAPOINTE A, TURCOTTE M.F, Jun 2008, op cit, p 12

<sup>27</sup> DUBIGEON O., « Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? », éditions Village Mondial, Paris, 2002, p 319.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et celle de l'environnement.

Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial.

Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur.

Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère.

Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles.

La GRI propose d'indiquer les informations concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.

Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la GRI n'échappe pas aux critiques. Dans la littérature managériale, on note un consensus sur le fait que le développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par la réduction de ses impacts aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre ces impacts.

La véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers<sup>28</sup>.

Alors, on reproche à la GRI l'absence d'une performance intégrée mesurant les interactions entre les différentes performances, critique qu'elle accepte puisqu'elle reconnaît que : « Restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation etc. »<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> STEPHANY D, « Développement durable et performance de l'entreprise, Bâtir l'entreprise DD », Editions liaisons, Paris, 2003, p154.

<sup>29</sup> ERNULT J et ASHTA A, 2007, op cit, p 21.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

Aujourd'hui, la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique fait l'objet de mesure par le biais des ratios de productivité : socio-efficacité (ex. chiffre d'affaires par employé) et éco-efficacité (ex. quantité d'émissions par unité de Vente).

En revanche, les contributions du social à l'environnement ou l'inverse ne sont pas mesurées. En ce qui concerne les indicateurs systémiques<sup>30</sup>, ils sont principalement élaborés au niveau macroéconomique (ex. Indicateur de Développement Humain) et quasi inexistant au niveau des entreprises. Car techniquement l'assemblage des données hétérogènes (émissions de CO2, pourcentage des personnes handicapées dans les effectifs, nombre d'heures de formation, montant des donations aux collectivités) est impossible.

Donc, aucun des outils de mesure, que nous venons de vous présenter, ne permet d'intégrer les trois dimensions du développement durable et de fournir la mesure d'une performance globale. Ces trois instruments de mesure (BSC, TBL, GRI) font face à un obstacle : celui de l'intégration des performances sociale, environnementale et économique.

Cette utopie serait même mobilisatrice car elle est susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable<sup>31</sup>.

Et le seul moyen de maintenir le mythe d'une performance globale est une dissociation proactive : « la dissociation des mesures de performances assure, au niveau global, une conformité symbolique aux attentes des diverses parties prenantes ». C'est également « la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels ».

Mais rappelons que les outils présentés, comme la plupart des outils de la RSE, sont conçus à partir de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes (selon Freeman).

Dans cette approche<sup>32</sup>, les attentes des parties prenantes servent de base aux critères d'évaluation de la performance globale. Or, dans la réalité, les parties prenantes ne sont pas toutes égales ;

Certaines sont considérées comme prioritaires par les dirigeants parce qu'elles possèdent une influence légitime sur l'entreprise et que leurs attentes sont urgentes.

---

<sup>30</sup> GARRIC, N, L'église, Isabelle and Point, Sébastien, 2006, op cit, p 22

<sup>31</sup> CAPRON M, QUAIREL-LANOIZELEE F, 2005, op cit, p 20.

<sup>32</sup> ERNULT. J et ASHTA. A, op cit, p 12.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

Dans ce contexte, lorsque les différentes parties prenantes ont des attentes conflictuelles (pour celles qui sont représentées), les dirigeants classent ces attentes en fonction de l'influence (ou du pouvoir) qu'une partie prenante peut exercer sur l'entreprise<sup>33</sup>,

Ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs.

La théorie des parties prenantes ne semble pas adaptée pour définir une mesure globale de la performance. Il convient alors d'inventer une nouvelle mesure permettant d'obtenir un accord commun entre les dirigeants des entreprises et leurs parties prenantes.

Mais cette mesure, pour qu'elle soit efficace, doit être co-construite avec les différents acteurs selon un processus de compromis mutuel.

### **2.5 Vers une mesure globale de la performance : une approche conventionnaliste.**

Dans cette partie, nous cherchons à montrer le caractère conventionnel de la mesure de la performance globale. Mais auparavant, il convient de définir ce qu'est une convention. On reproche souvent à la théorie des parties prenantes de ne pas prendre en compte les intérêts des parties trop faibles pour être représentées.

Le courant conventionnaliste est né dans les années 1970 aux Etats-Unis et en France dans la seconde moitié des années 1980. Les premières recherches qui ont contribué au développement de ce courant sont l'œuvre des économistes.

Ils remettaient en cause l'hypothèse libérale classique selon laquelle les calculs privés des individus (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, etc.) suffisaient à expliquer toute réalité sociale par le simple jeu des marchés.

En dehors, du domaine économique, la théorie des conventions s'applique aussi aux disciplines de gestion.

---

<sup>33</sup> BONG V. «Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise», Revue Management et avenir, n°11, 2006, pp 203-214.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

Cette théorie pourrait constituer une importante avancée conceptuelle en redéfinissant la notion de performance en sciences de gestion.

Une logique conventionnelle, fondée sur la conviction des acteurs, précise les efforts à réaliser, les implications, le rôle de chacun, ce qui est considéré comme sur ou sous productif, etc.<sup>34</sup>

Toujours, selon l'auteur la littérature conventionnaliste établit l'existence d'une convention si la définition suivante est vérifiée ;

- 1 Une convention apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population.
- 2 Une convention est une régularité. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu.
- 3 Une convention est une conviction partagée. Cinq critères, dits « conditions de Lewis », permettent de le vérifier ; Chacun se conforme à la convention, chacun anticipe que tout le monde s'y conforme, chacun préfère une conformité générale à moins que générale, il existe au moins une autre régularité alternative, et ces quatre premières conditions sont (Savoir commun).

Confrontons à présent le concept de performance globale à cette définition des conventions. La performance globale apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle elle ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable.

Dans ce cas, une décision prise par une partie prenante (les actionnaires) n'aura de sens que si cette décision est considérée comme normale par les autres parties prenantes de l'entreprise (les salariés, clients, fournisseurs, etc.).<sup>35</sup>

En situation d'incertitude, la performance globale apparaît comme une régularité, elle permet de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et de converger les intérêts individuels vers un intérêt commun à long terme.

<sup>34</sup> ERNULT.J et ASHTA.A, 2007, op cit, p 17.

<sup>35</sup> ERNULT.J et ASHTA.A, op cit, p 38.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

Par ce biais, elle rend les comportements des acteurs identiques. La performance globale répond aussi aux cinq « conditions de Lewis » puisque, elle implique un compromis entre les trois dimensions du développement durable et que sa mise en place nécessite la participation de tous les acteurs.

De plus, «chaque acteur anticipe que tout le monde s'y conforme sinon les efforts produits par chacun sont réduits à néant et chacun préfère une conformité générale car l'intérêt de se comporter de la même manière est supérieur à celui qui résulte d'un comportement anarchique »<sup>36</sup>. Par ailleurs, il existe une régularité alternative, par exemple,

Celle qui consiste à ne tenir compte que de la performance financière et d'exclure les autres performances.

La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes.

En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre la performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une construction des règles et des individus qui y souscrivent.

Les règles définissant cette mesure doivent être construites et partagées par tous les acteurs. Mais cette convention ne sera applicable à condition que chaque dimension de la

Performance globale soit le résultat d'un compromis négocié.

Pour Labelle (2006) : « ce compromis n'est pas un accord obtenu par des concessions réciproques, mais un accommodement entre des formes de généralités différentes qui pointent vers de possibles dépassements de leurs contradictions ».<sup>37</sup>

Mais, qui seront les garants de la construction de cette convention ? Labelle (2006) propose que les gestionnaires soient au cœur du dispositif. Ceux-ci auraient pour rôle de négocier une convention de performance globale qui assure une relation convenable entre les acteurs<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> PERSAIS E, « Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises ? », in JeanJacques Rosé, Responsabilité sociale de l'entreprise, De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2006, pp. 215-238

<sup>37</sup> LABELLE F., « Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : convention, compromis, cohérence », Gestion, vol. 31, n°2, 2006, pp. 75-82

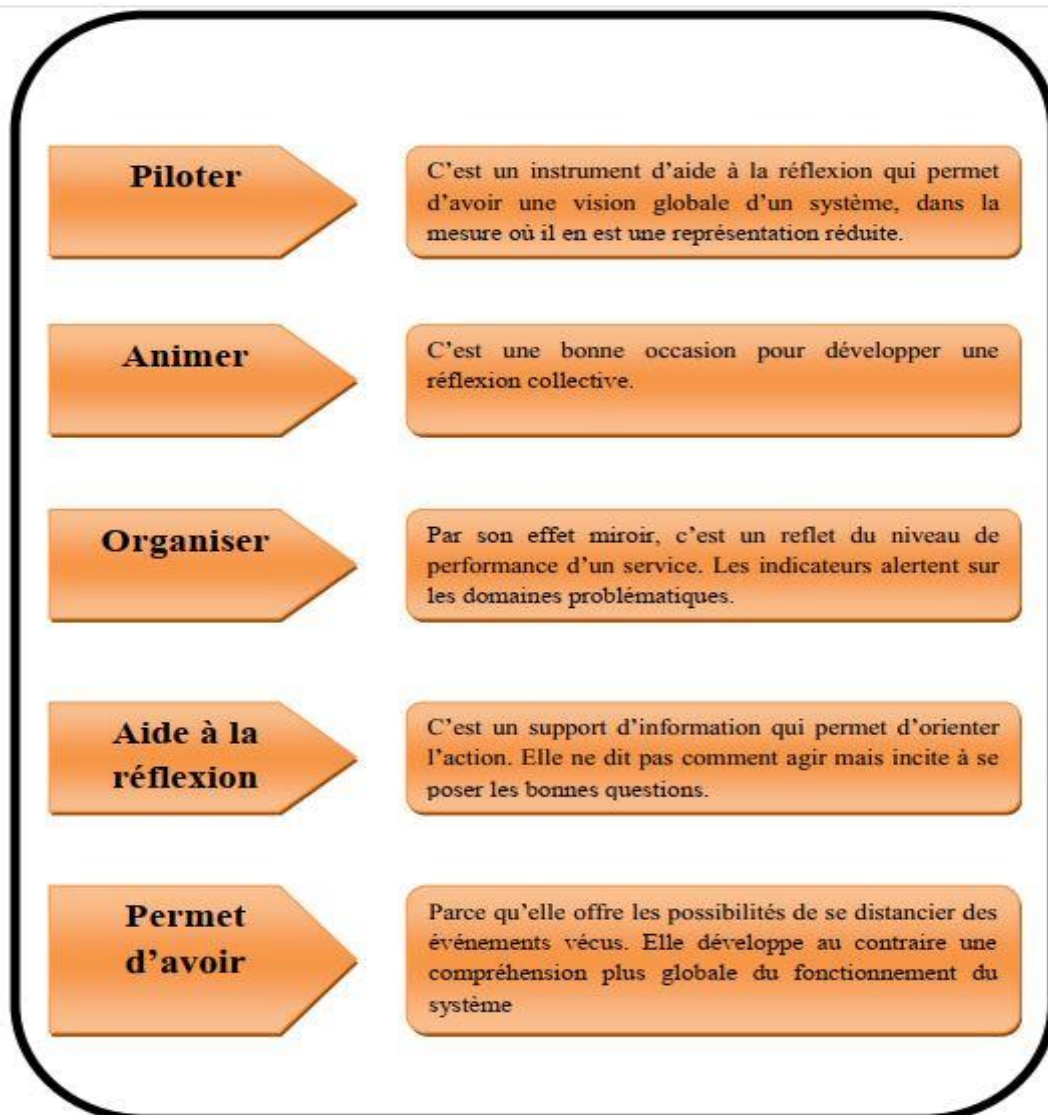
<sup>38</sup> GARRIC et NATHALIE, L'église, Isabelle and Point, Sébastien, 2006, op cit, p 5.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

### 2.6 Les objectifs de la mesure de la performance

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

#### Schéma N° 06 : Les objectifs de mesure de la performance



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

### Section 3 : La relation entre RSE et les différents types des performances de l'entreprise

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

#### 3.1 La responsabilité sociale et la performance des entreprises

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

##### 3.1.1 La RSE et la performance globale

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

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

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

globale est entendue comme couvrant les impacts des activités de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes, externes et globalement au niveau sociétal.

### 3.1.2 L'impact de la RSE sur la performance financière

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

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

Prenant les travaux précédents et cherchant à évaluer l'impact de la performance financière sur la politique RSE des entreprises, la théorie du « slack organisationnel » ou hypothèse des fonds disponibles) pose qu'un niveau élevé de performance financière permet à

l'entreprise de s'engager dans des actions socialement responsables alors qu'à l'inverse le modèle de l'opportunisme des envisage une relation négative, expliquant que des dirigeants dont l'entreprise afficherait des performances financières insuffisantes chercheraient à se racheter et à se justifier en investissant davantage dans les actions sociales.

À côté de ces théories qui supposent clairement une relation univoque entre RSE et performance financière constatent que d'autres hypothèses permettent de supposer qu'un cercle vertueux existe entre RSE et performance financière, « un niveau élevé de performance sociale conduit à une amélioration de la performance financière qui offrent la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables », ils conviennent également qu'un cercle vicieux inversant cette hypothèse doit aussi être envisagé.<sup>39</sup>

Des études cherchant à vérifier l'existence d'un lien entre la RSE et la performance financière ont été menées dans tous les secteurs et tous les pays. Si des études de cas ciblées

sur une entreprise permettent d'apporter des réponses qui semblent aller dans le sens d'un lien positif, la plupart des études empiriques portant sur un large échantillon

---

<sup>39</sup> ALLOUCHE J et autre « Responsabilité sociale et performance financière : une revue de la littérature ». Colloque : la responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, université de Nancy, 2005.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

d'entreprises fournissent des résultats souvent différents entre elles et généralement nuancés quant au sens et à l'intensité de ce lien.

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

### 3.1.3 La performance sociétale de l'entreprise (PSE)

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

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

WARTICK S.L et autre (1985) ont élargi l'approche de CAROLL en mettant en exergue la spécificité de la PSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions ;les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (principes/process/politiques). Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

Environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises – institutions et la société dans son ensemble.<sup>40</sup>

### 3.1.3.1 De la RSE a la PSE

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

Le modèle de RSE proposé par ZENISEK en 1979, qui définit cette notion dans une perspective inspirée à la fois par systémique et par la théorie de l'échange sociale comme une forme d'adaptation de l'organisation à son environnement sociétale. Ainsi il a abordé la question d'une manière rigoureusement similaire et propose un modèle qui permet et l'évaluer la performance en manière de gestion de RSE renvoyant à la notion de PSE.<sup>41</sup>

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

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

### 3.1.3.2 Un lien lâche à la notion de performance

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

La notion de performance dans son acception la plus simple implique en effet a priori la mesure d'un indicateur à un instant donné et sa réévaluation ultérieure traduisant une amélioration ou une détérioration du résultat de l'organisation par rapport a cet indicateur.

---

<sup>40</sup> WARTICK S.L et autre « The evolution of the corporate social performance model», academy of management review, 1985.

<sup>41</sup> ZENISEK T.J, « Corporate social responsibility : a conceptualization based on organizational literature», Academy of management review, 1979.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

Dans cette optique on peut s'attendre à ce que le concept de performance sociétale soit directement traduit sous la forme d'un ensemble d'indicateurs mesurant la capacité de l'entreprise à tenir compte de son environnement sociétal.

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

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

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

### 3.1.3.3 Définition de la PSE

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

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

Nous trouvons aussi l'auteur SETHI qui a définit la PSE comme : « la PSE est la capacité à réduire l'écart de légitimité résultat du décalage entre les attentes sociétales et leur performance, elle articule donc les réponses possibles qui se décomposent en obligations, en responsabilité sociale et en sensibilité sociétale avec les caractéristiques de l'environnement qui dépendent du cycle de vie des problèmes sociétaux ».<sup>42</sup>

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

---

<sup>42</sup> SETHI S.P « Dimensions of corporate social performance an analytical framework», California management review, 1975

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

Et d'après SWANSON « la PSE peut être définie comme la capacité de l'organisation à intégrer et tenir compte des valeurs dans ses processus de prise de décisions et à intégrer de ce fait responsabilité sociétale dans l'organisation ». <sup>43</sup>

### 3.1.4 La performance environnementale et la responsabilité sociale

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

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

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

### 3.1.5 La performance stratégiques et la RSE

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

---

<sup>43</sup> SWANSON D.L, « Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model », the academy of management review, 1995.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

- Le déni de la RSE et la défense contre ceux qui l'encouragent, à la manière du courant de FRIEDMAN. N'oublions pas cependant que FRIEDMAN lui-même a insisté sur la nécessité de respecter la loi et les valeurs de la société et, malgré que ces dernières aient beaucoup changé au fil du temps, elles semblent être désormais très proches de celles réclamées actuellement pour la RSE ;
- Les donations : l'entreprise donne de l'argent à différents projets indépendamment de ses affaires et sans relation directe avec son travail ; ce type d'action assimilé à la RSE par l'entreprise serait plutôt un coût ;
- La réaction à des pressions extérieures en vue de réduire les risques sociaux et environnementaux qui menacent l'entreprise et son développement. Afin de préserver ses intérêts, l'entreprise se soucie d'actions RSE et soutient certains projets sans que ceux-ci fassent réellement partie de ses propres activités. Cela pourrait nous faire penser au courant de « Corporate Social Responsiveness » et plus particulièrement au modèle de VOTAW et SETHI (1973)<sup>44</sup>
- l'attitude proactive : l'entreprise entreprend des pratiques qui correspondent aux principes sociaux et environnementaux et entrent en interdépendance avec eux. Il s'agit d'une réelle intégration des valeurs sociales dans les actions de l'entreprise qui vont de pair avec sa stratégie. La RSE devient ainsi une source d'avantage compétitif pour l'entreprise qui « impressionnerait » alors le consommateur par ses actions allant au-delà de ses attentes. De cette façon, l'entreprise améliore son environnement compétitif, tout en investissant dans ses capacités. Autrement dit, l'activité de l'entreprise concorde avec les valeurs de la société et celles de ses parties prenantes. Ce serait la stratégie idéale pour faire œuvrer la RSE.

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

---

<sup>44</sup> Pour VOTAW et SETHI, l'organisation s'adapte au fur et à mesure de l'apparition des pressions sociales et de leur institutionnalisation. Il s'agit d'un phénomène incrémental et non pas imposé par une stratégie (modèle hiérarchique).

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

sous l'effet de leur pouvoir, sans aucun lien de fond avec l'activité de l'entreprise. L'entreprise qui veut devenir RS, doit intégrer les actions sociales qu'elle entreprend dans sa stratégie et faire preuve d'une différenciation par rapport aux autres.<sup>45</sup>

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

Selon MCELANEY K en 2009 « la RSE stratégique est une stratégie d'entreprise comme une autre qui doit impérativement être en lien avec les compétences de l'entreprise et intégrée aux objectifs stratégiques afin de générer de la valeur à la fois pour le business et la société. De plus, elle doit se retrouver dans le quotidien de l'entreprise et faire partie intégrante de la culture».<sup>46</sup>

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

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

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

La performance, c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme, Dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres jugés être les plus significatifs pour la satisfaction des clients. En gestion, la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, son élargissement à la RSE fait qu'elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu et sur la démarche qui a permis de l'atteindre .la performance pourrait être

<sup>45</sup> HESS D et autre « The next wave of corporate community involvement : corporate social initiatives», california management review, 2002.

<sup>46</sup> MCELANEY K, « A strategic approach to corporate social responsibility », 2009.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

l'amélioration du chiffre d'affaires ou de la part de marché (performance commerciale) , la performance est la maîtrise des coûts de production- Aussi l'atteinte des objectifs financiers (résultats net par exemple)- la performance est aussi amélioration du climat social, inexistence des conflits, prise en compte des attentes du personnel et l'amélioration du dialogue social.

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

Par ailleurs, la mesure des performances RSE porte sur l'évaluation de la stratégie. Il s'agit d'évaluer la qualité de gestion mais également l'impact général positif ou négatif sur les objectifs d'entreprise. C'est souvent là que le bât blesse. Cette difficulté peut freiner les initiatives des entreprises en matière de RSE. Tant que l'efficacité des politiques RSE ne sera pas prouvée par des 'chiffres', des mesures, le doute persistera toujours quant à son utilité

Dans les esprits des dirigeants. D'autre part, la mesure des performances RSE concerne

L'évaluation de la performance sociale et environnementale. En bref, la mesure des

Performances porte sur l'évaluation des impacts de la stratégie RSE sur des considérations qualitatives et quantitatives à la fois sur la société et l'entreprise. Ce genre d'information est intéressant non seulement pour les dirigeants d'entreprise mais également pour les parties prenantes externes comme les investisseurs, les consommateurs/clients ou encore les ONG. La mesure pousse à la transparence pour autant que ces informations soient communiquées.

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

### **3.2 La relation et la synergie entre les différents types de la performance**

#### **3.2.1). Définitions de concept de synergie**

Le concept de synergie a revêtu au cours des années, des fluctuations d'attention qui vont de l'enthousiasme à la désillusion PORTER 1986 et qui s'expliquent, selon GINTRAC 1990, par le flou qui entoure le concept et spécifiquement l'imprécision dans la mesure des effets. En effet derrière le terme générique de synergie se cachent diverses formes. Le concept de synergie est controversé quant à l'importance à lui accorder , à l'importance des effets synergiques , au nombre de liens à exploiter , et à la mise en œuvre de la synergie.

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

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

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

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

### 3.2.2 L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance

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

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

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

## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action, il s'agit d'en évaluer leur pertinence. Certains indicateurs vont se focaliser sur la satisfaction client et l'impact des produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents (parts de marché, etc.).

Nous pouvons aussi trouver des indicateurs qui évaluent la performance par rapport au transfert de connaissances ou à l'impact de la marque sur les consommateurs. Aux USA, une étude récente a mis en avant trois grands types de systèmes de management de la performance des grandes entreprises de distribution américaine. L'un est plutôt centré sur les coûts, l'autre est plutôt basé sur les revenus, et le troisième sur les risques. Le système choisi va influencer la stratégie. En fait, plutôt que de chercher à mesurer, on cherche d'abord à expliquer la performance pour pouvoir la modéliser et en tirer les bénéfices, à travers le benchmarking par exemple. En fait, historiquement, on assiste à un glissement du concept dans la littérature spécialisée ; passant de la notion de performance (forcément axée sur une approche plutôt rationnelle, avec des indicateurs précis mais limités) à celle de « performance measurement »

(MP), dans laquelle on va plus chercher à affiner la mesure. L'évolution actuelle est constituée par une approche globale et multidimensionnelle ; le système global de management de la performance (SMP).

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

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

### 3.2.3 Les relations entre les différents niveaux de performance

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

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

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

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

La logique expérientielle, elle aussi peut aller dans le sens d'un renforcement de la performance innovation. En effet, dans la mesure où les magasins d'expérience sont aussi souvent des magasins pédagogiques, ils contribuent à améliorer les compétences du client et à accroître sa propension à devenir partenaire de l'innovation. Cependant, la performance

Expérientielle et peut également avoir des effets négatifs (tout au moins à court terme) sur la performance financière. En effet, le besoin de changement ressenti par les consommateurs pose un problème aux managers de la distribution quant à l'horizon de temps

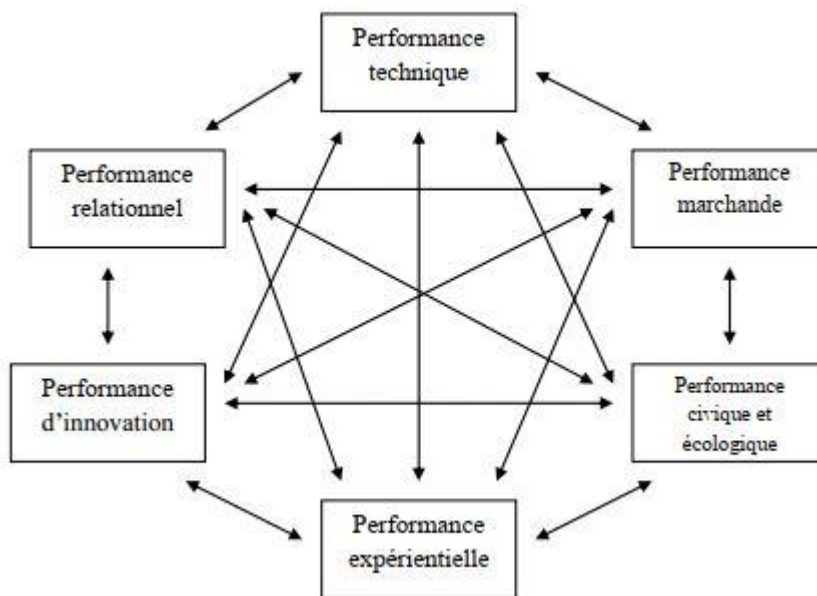
## Chapitre II : La performance globale à l'épreuve de la RSE

à prendre en compte dans les démarches d'investissement. Autrement dit, la durée de vie des concepts d'enseignes se réduit et certaines formules peuvent devenir caduques rapidement. A l'inverse,

Ces évolutions devraient inciter les concepteurs à réfléchir à la généralisation de la modularité des concepts et structures.

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

**Schéma N 7** : les différents niveaux de performance et leurs multiples interrelations



**Source** : GALLOUJ C et autre dans son article « Réflexions sur les multiples dimensions de la performance dans le commerce et la distribution », Disponibilité en ligne . Site : <http://www.Camal@Gallouj.com>,

P14, consulté le 17/11/2019.

### Conclusion

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

En bref, la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

## ***Chapitre III :***

*Pratique RSE et performance de l'entreprise*

*LLK*

### Introduction

LALLA KHEDIDJA comme toutes autres entreprises, cherche à réaliser des profits, une meilleure image de marque (par rapport à ses concurrents), avoir une grande part de marché, gérer les différents flux internes et/ou externes et former un personnel motivé avec un savoir-faire et un savoir être

Cette entreprise s'efforce de réaliser la performance globale à plusieurs niveaux, à savoir :

- **Au niveau organisationnel** qui s'explique par la pérennité, L'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (Parties prenantes) ;
- **Au niveau social**, qui se traduit par l'emploi, la formation, la santé au travail, la rémunération, etc.
- **Et au niveau économique** qui se traduit par mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise. La compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

Pour la première elle désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix.

Pour la deuxième Elle consiste à prendre en compte d'autres paramètres (qualité, innovation, image de marque, etc.).

Ainsi au niveau financier qui est mesurée par Le chiffre d'affaires et les écarts constatés, Le résultat d'exploitation, le coût de revient. La marge brut, l'excédent Brut d'exploitation (EBE), le seuil de rentabilité, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), la capacité d'autofinancement (CAF).

Comme nous sommes dans un environnement changeant, instable, et concurrentiel CEVITAL ne s'est pas contentée uniquement sur les méthodes traditionnelles pour réaliser la performance globale, d'ailleurs le groupe CEVITA en 2019, a intégré la RSE dans son mode de gestion pour le respect de l'environnement et pour le bien être des salariés. Le but de cette dernière est d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs et de toutes les personnes qui entrent en contact avec CEVITAL.

### Section 1: Présentation de l'entreprise d'accueil LLK

Le complexe agroalimentaire CEVITAL se situe dans la ville historique de Bejaïa quelques 250 km à l'est d'Alger. Installé au sein du port, il bénéficie d'une situation idéale pour les échanges commerciaux. Ce complexe raffine du sucre de canne et des corps gras alimentaire, ainsi que la production d'eau minérale non gazeuse a l'unité LALLA KHEDIDJA filiale de CEVITAL.

Nichée au cœur du massif de haute montagne du Djurdjura, l'unité de boisson LLK bénéficie d'une eau minérale particulièrement pure et légère captée dans un environnement de montagne préservé.

Dans cette présente section, nous avons trouvé utile de présenter d'abord le groupe CEVITAL, pour pouvoir en suite comprendre l'unité Lalla KHEDIDJA ainsi que ses services.

#### 1.1 Présentation du groupe CEVITAL :

CEVITAL est une entreprise privée dont la forme juridique choisie est la société par action (SPA). Elle est créée en 1998 avec des fonds propres. Ses principaux actionnaires sont Mr. Issad REBRAB et fils.

Elle prend la forme d'une entreprise familiale. Le siège social de CEVITAL est sis au nouveau quai, arrière port de Bejaia. CEVITAL est un ensemble industriel, concentré en partie dans le secteur de l'agroalimentaire: raffinage d'huile et de sucre, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et rapide, a consolidé sa position de leader dans le domaine agro-alimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en opérant des stratégies d'intégration dans ses activités et en les développant dans le secteur à fort potentiel de croissance de verre plat.

- Il s'est taillé, en l'espace de 7 ans, une part de marché dominante sur le marché algérien des produits alimentaires de base ;
- Son organisation et sa structure de coûts lui permettent d'envisager d'être un joueur compétitif sur le marché régional des produits alimentaires de base ;
- L'envergure de ses activités et la capacité de gestion de ses dirigeants lui permettent d'envisager un succès industriel qu'il a connu dans le domaine agro-alimentaire et un développement des activités industrielles diversifiées.

### 1.2 Présentation de l'unité

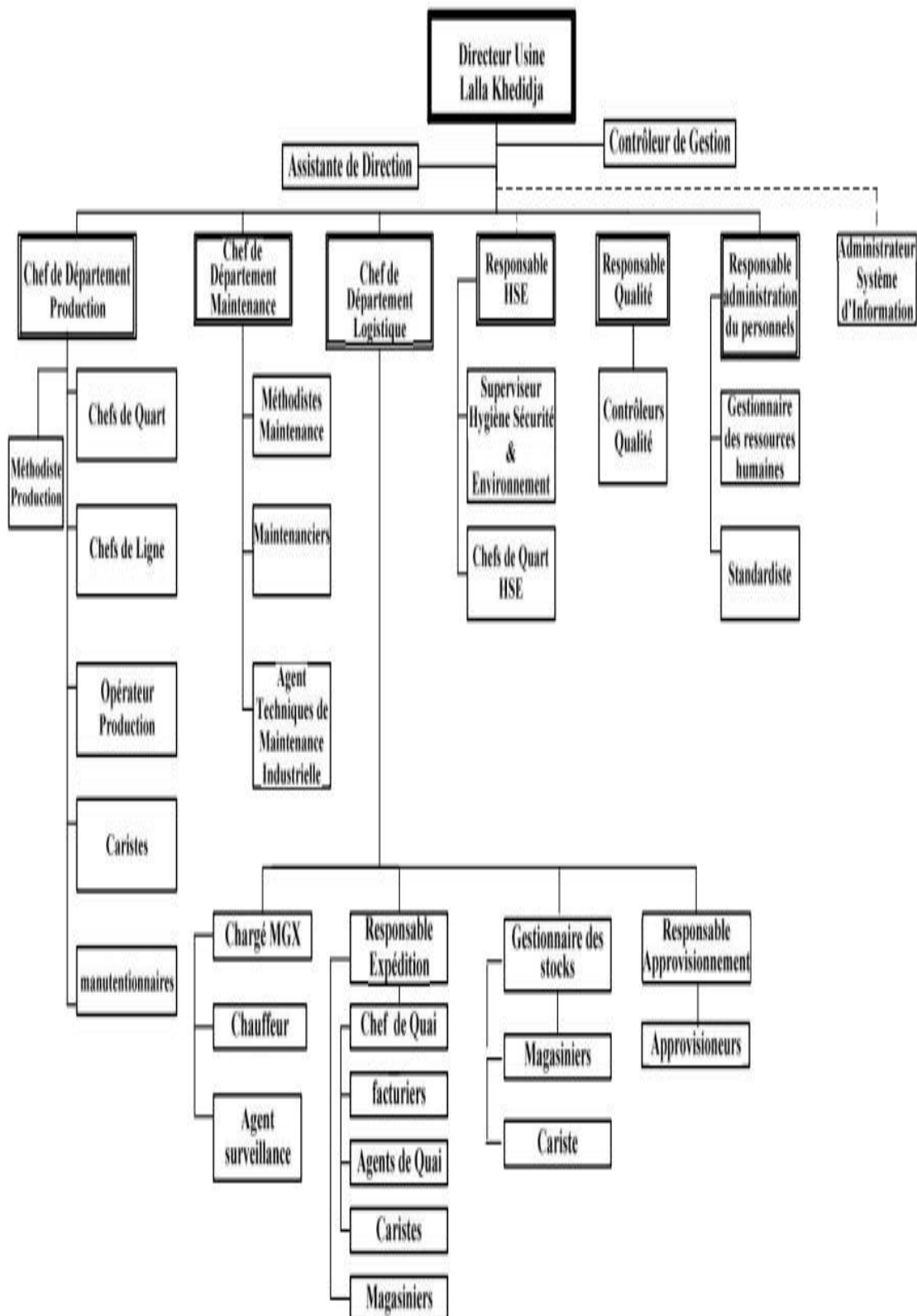
L'unité d'eau minérale LALLAKHEDIDJA du groupe CEVITAL Agro industriel située au pied du mont Djurdjura dans la commune d'Agouni Gueghrane, à environ 35Kms au sud-ouest du chef-lieu de la wilaya de TIZI OUZOU, puise son eau de la source Thinzer située au flanc du mont Kouriet. Pour parler de ses caractéristiques, il s'agit d'une eau minérale non gazeuse, riche en minéraux essentiels à la vie, réputée pour sa légèreté et sa pureté.

C'est une eau de montagne dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution. Elle est ainsi directement embouteillée sans subir aucun traitement chimique. En juillet 2007 la célèbre eau minérale prend sa place sur le marché. En plus de deux lignes de conditionnement destinées pour l'eau minérale, l'unité dispose d'une troisième ligne destinée à la production de diverses boissons non alcoolisées.

### 1.3 Organisation Lalla KHEDIDJA :

L'unité LLK est constituée de plusieurs services à savoir : le service HSE, le service qualité, le service ressources humaines, le service gestion de stock, le service production, le service maintenance et le service performance. Ces derniers sont illustrés dans l'organigramme suivant :

Figure n°8 : l'organigramme LLk



Source : Unité Lalla KHEDIDJA

### Section 2 : Mesures de la performance et RSE à Lalla KHEDIDJA

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal. Citons donc les indicateurs qu'utilise LLK pour évaluer sa performance au niveau de chaque service

#### 2.1 Service HSE

HSE est un sigle qui désigne une méthodologie de maîtrise des risques et de management des entreprises dans les domaines de l'hygiène, de la santé/sécurité et de l'environnement

Ces dernières années, l'intérêt pour l'hygiène, la sécurité et l'environnement (HSE) s'est incroyablement accrue au sein de l'entreprise. Non seulement les administrations appliquent des réglementations plus strictes, mais les entreprises reconnaissent également l'importance de l'HSE. Une politique d'HSE efficace réduit le risque d'accidents, ce qui influe directement sur l'efficacité d'une entreprise. L'HSE présente une importance majeure pour l'ensemble de l'entreprise. LALLA KHEDIDJA a développé des procédures de travail afin d'atteindre une performance pouvant être mesurée grâce aux indicateurs suivants : accidents de travail, Situations dangereuses, Incidents

Pour rappel une procédure est un document qui décrit la manière d'accomplir une activité ou un processus. Une procédure doit à la fois répondre aux exigences de l'entreprise et créer les conditions d'une application efficace.

Les procédures permettent de formaliser "qui fait quoi, quand et comment". Elles clarifient les responsabilités et les tâches des collaborateurs, que ce soit au sein de leur équipe ou entre différents services de l'entreprise.

Les procédures sont résumées dans le tableau qui suit :

## Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK

### 2.1.1 Les procédures de service hygiène, sécurité, environnement (HSE) :

Tableau n°7 : les procédures de service HSE.

Procédure :	Son Objet :
procédure relative à la gestion des déchets	Fixer les conditions de collecte et d'évacuation systématique des déchets industriels, ménagères et matériels réformés provenant des différentes unités de CEVITAL Agro-industrie en matière de gestion des déchets au niveau des abords des infrastructures dans l'optique d'éviter les risques de contamination ou indirecte des produits.
Procédure relative à la gestion des équipements de protection individuelle	-sélectionner et assurer que tous les employés affectés utilisant les EPI pour le (les) dangers existants, Communiquer les décisions de sélection à tous les employés affectés. Sélectionner l'équipement de protection (EPI) qui convient les employés affectés, s'assurer que tous les équipements de protection (EPI) défectueux ou endommagés soient jetés convenablement et non utilisés
Procédure d'habitation des conducteurs d'engins	sécuriser la conduite des différents d'engins au niveau des sites de CEVITAL Agro-industrie,
procédure d'accueil sécurité	Écrire l'accueil et la formation à la sécurité au niveau de CEVITAL Agro-industrie.
Procédure de travail dans l'espace clos.	Analyser l'ensemble la risques et définir les méthodes et les moyens à mettre en œuvre.
Procédure de permis de travail	Définit les dispositions générales permettant de lutter contre les nuisibles qui constitue un danger potentiel pour la sécurité et la salubrité des aliments.
Procédure de lutte contre les nuisibles	Définit les dispositions générales permettant de lutter contre les nuisibles qui constitue un danger potentiel pour la sécurité et la salubrité des aliments.
Procédure d'évacuation d'urgence	Définir l'organisation lors des évacuations d'urgence.

Source : unité LLk service HSE

## Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK

### 2.1.2 Accidents de travail :

Les statistiques sur les accidents du travail sont essentielles pour évaluer dans quelle mesure les travailleurs sont protégés des dangers et des risques liés au travail. A cet égard, les indicateurs sur les accidents du travail sont complémentaires de ceux sur l'inspection du travail.

**Tableau n°8** : l'évolution des accidents de travail au niveau de LALLA KHEDIDJA de l'année 2013 jusqu'au 7 août 2022

Année	Nombre d'accident
2013	11
2014	19
2015	10
2016	9
2017	5
2018	4
2019	5
2020	0
2021	0
2022	1

**Source** : unité LLk service HSE

Nous constatons une baisse de nombre d'accidents au sein de lalla khedidja à partir de l'année 2013 jusqu'à l'année 2018, une légère augmentation dans l'année 2015, aucun accident au cours des deux années 2020 et 2021, et enfin un accident enregistré au cours de l'année 2022

La réduction de ces accidents et par conséquent leurs coûts, est une motivation pour atteindre le plus haut niveau de performance possible et assurer une vigilance permanente en vue d'assurer une plus grande sécurité au sein de LALLA KHEDIDJA.

Les données du tableau sont présentées dans la courbe suivante :

**Figure n°9:** une courbe qui représente l'évolution des accidents de travail depuis 2013 jusqu'à 7 aout 2022



**Source :** service HSE unité LLK

La courbe ci-dessus illustre l'évolution des accidents au niveau de l'unité LLK à partir de l'année 2013 jusqu'au 7 août 2022.

D'après la courbe nous constatons qu'au sein de LLK les accidents sont minimisés.

### 2.1.3 Déchets valorisables et déchets non valorisables :

Toutes les entreprises grandes ou petites doivent recycler l'ensemble de leurs déchets. Le tri des déchets doit être au cœur de l'activité de l'entreprise. Le recyclage permet à l'entreprise de réaliser des économies financières et fédérer ses employés autour de valeurs et de projets communs. Au sein de LALLA KHEDIDJA Les données sur les déchets valorisables et non valorisables sont présentées dans la figure suivante :

**Figure n° 10 :** Un secteur représentant le rapport des déchets valorisable et non valorisable



**Source :** service HSE unité LLK

## Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK

On constate que la proportion de déchets valorisables est importante par rapport à celle des déchets non valorisables. L'objectif de la valorisation de déchets est non seulement de préserver l'environnement, et en particulier lutte contre le changement climatique mais aussi c'est levier important pour réduire les coûts de l'entreprise.

### 2.2 Service qualité

Le management de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. C'est un service support cherchant à donner aux autres services toutes les clefs pour réaliser la performance globale de l'entreprise

L'amélioration de la qualité, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel). La qualité est un concept relativement subjectif qu'il paraît complexe à mesurer.

Malgré cette contrainte, il est cependant possible de créer des critères suffisamment objectifs pour essayer d'estimer le degré de qualité d'un produit afin de l'améliorer en repérant les défauts ou insuffisances éventuelles ou en amplifiant les points forts détectés.

L'estimation du niveau de qualité d'un produit au sein de LLK est évaluée grâce aux indicateurs de performance à savoir : réclamation client, non-conformité de produits, non-conformité processus et intrants packaging (IP)

Pour assurer un produit de qualité, LALLA KHEDIDJA utilise de bonne pratique d'hygiène et certifie son produit selon les normes ISO

#### 2.2.1 Bonnes pratiques d'hygiène :

Il s'agit des conditions de manutention des produits alimentaires depuis la production jusqu'au moment de consommation dans le but de protéger la santé de consommateur, respecter la loi et les normes et d'éviter la fermeture de l'établissement.

#### 2.2.2 Les normes mises en place dans l'unité Lalla KHEDIDJA :

La norme ISO 9001 donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité.

## Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK

Elle fournit aux entreprises un cadre qui permet une approche systématique de la gestion de leurs processus de façon à produire régulièrement des produits (et des services) qui répondent aux attentes de leurs clients... ainsi satisfaits !

L'ISO 9001 : est la norme qui fournit l'ensemble des exigences pour un système de management de la qualité. C'est la seule norme de la famille ISO 9000 selon laquelle les entreprises peuvent être certifiées – bien que la certification ne soit pas obligatoire pour pouvoir appliquer le référentiel. Les autres normes de la famille ISO 9000 couvrent des aspects spécifiques comme les principes essentiels et le vocabulaire, l'amélioration de la performance, la documentation, la formation ou les aspects financiers et économiques... Démarche à prendre en compte avant de fixer un objectif:

- Compréhension de l'organisme et son contexte :

Déterminer les enjeux internes et les enjeux externes qui peuvent influencer positivement l'organisation ou la nuire

- Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées :

En externe : Autres organismes concurrents qui peuvent impacter l'entreprise

En interne : le personnel (gestion de carrières, conditions de travail, sécurité, rémunération)

- Détermination du domaine d'application du système management de la qualité :

Délimitation du champ d'activité

### **2.2.2.1. Système de management de la qualité et ses processus :**

Le système est réalisé à partir de ce processus :

-Planification actions à mettre en œuvre face aux opportunités et menaces

-Identifier les risques et prévoir les actions

-Mettre en place un plan d'action après la démarche

-Les objectifs doivent être cohérents avec la politique du système

-Les objectifs doivent être mesurables

-Tenir en compte des exigences applicables

-Pertinence des objectifs

-Ils doivent être surveillé et contrôlé, dès qu'un indicateur n'est pas atteint on réagi

Les outils utilisés pour la démarche qualité sont

SWOT ; L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique qui a pour but d'établir un diagnostic d'ensemble de la situation actuelle d'une entreprise, d'une partie de celle-ci ou d'un projet. Elle permet de savoir quel levier ou quelle stratégie actionner pour atteindre un but.

PESTEL ; L'analyse PESTEL est un outil d'analyse stratégique permettant à l'entreprise d'identifier les facteurs externes qui ont un impact sur son activité. Cet outil offre une vision synthétique et globale des éléments qui régissent le marché dans le but d'élaborer une stratégie d'entreprise.

### **2.2.2.2.FSSC22000 VERSION5.1 (Food safety system certification)**

#### **2.2.2.2.1. ISO 22000 :**

ISO 22000 définit les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires dont la conformité à la norme peut être certifiée. Elle explique les moyens qu'un organisme doit mettre en œuvre pour démontrer son aptitude à maîtriser les risques qui menacent la sécurité alimentaire afin de garantir que toute denrée alimentaire est sûre. Elle peut être utilisée par tout organisme, indépendamment de sa taille ou de sa position dans la chaîne alimentaire.

Même principe que iso9001 = iso9001+plan de maitrise HACCP (analyse des dangers et maitrise des points critiques)

#### **2.2.3.2 ISO TS 22002-1:**

1-construction et disposition des bâtiments (exigences à respecter)

2-disposition de l'espace de travail

3-Qualité d'énergie d'eau (réchauffage, refroidissement)

4-élimination des déchets (aptitude nettoyage et maintenance des équipements)

5-Food défenses: prévenir les actes de malveillance internes et externes

6-Food fraude : La fraude alimentaire est la production et / ou mise sur le marché intentionnel de produits alimentaires non conformes à des fins de gains économiques pouvant affecter la santé du consommateur. Ce type de fraude est en augmentation dans l'Union européenne et en Suisse.

7- Exigences supplémentaires: l'information de consommateur, maitrise des allergènes

### 2.2.2.3 ISO14001

ISO 14001 définit les critères d'un système de management environnemental et se prête à la certification. Elle propose un cadre que les entreprises ou organisations peuvent appliquer pour mettre en place un système efficace de management environnemental

### 2.2.2.4 ISO45001

ISO 45001 est la norme élaborée par l'ISO pour les organisations soucieuses d'améliorer la sécurité de leurs employés, de réduire les risques sur le lieu de travail et de créer des conditions de travail meilleures et plus sûres

## 2.3 Service Production :

LALLA KHEDIDJA comme toute entreprise industrielle dispose de service production, cette fonction permet à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée.

Le système productif adopté par cette entreprise doit proposer les plus faibles Coûts de production possibles de manière à garantir la compétitivité de l'entreprise.

Ce service de production à deux rôles principaux qui sont : Rôle opérationnel qui a pour mission soit la fabrication ou l'expédition du bien produit par l'entreprise, et un rôle fonctionnel qui se Charge de définir, d'organiser ou de contrôler l'activité de production de l'entreprise.

Lalla KHEDIDJA utilise dans ce sens trois principaux indicateurs de performance qui sont : le taux de service, le Plan directeur de Production (PDP) et l'écart de production qui peuvent être définie comme suit :

### 2.3.1 Taux de service

Le taux de service est un baromètre qui évalue l'efficacité globale de la chaîne de production. Il désigne également la qualité de la réponse que l'entreprise apporte aux demandes de ses clients. Cet outil est fondamental pour indiquer les performances de Sa société. Il permet de mesurer la quantité d'articles que L'entreprise livre comparativement au volume des commandes effectuées au cours d'une période donnée. Il détermine la capacité de l'entreprise à répondre aux requêtes des acheteurs.

Grâce à cet indicateur, l'entreprise peut savoir si l'envoi des produits est fait dans le temps. Cet outil permet aussi de voir si tous les articles sont transmis avec succès. L'entreprise a la possibilité de vérifier si la quantité attendue est au rendez-vous. Il est très

utile et très prisé par de nombreuses entreprises. Il accompagne les enseignes dans la prévention des risques de rupture de stock et améliore leur performance. C'est donc un outil dont l'utilité n'est plus à démontrer.

### 2.3.2 Le Plan directeur de production

Étape centrale dans la planification de la production industrielle pour déterminer un programme directeur.

Le PDP apporte plus de précisions et il permet d'analyser différentes variables telles que : la demande clients et les niveaux de capacités de stocks.

Et par la suite de définir les priorités : quoi produire, en quelle quantité et à quelle fréquence.

L'un des premiers avantages du plan de production est qu'il s'appuie sur les stocks, il prend donc en compte le niveau des stocks réels et calcule leur niveau optimal de sécurité.

C'est donc un indicateur fiable et précis. Il détermine aussi la meilleure politique de stocks à atteindre par rapport aux variables de services attendues, des objectifs de couverture des stocks et des caractéristiques. Pour ce faire, il intègre les contraintes spécifiques de la supply Chain comme les délais des fournisseurs

### 2.3.3 Écart production

L'écart de production : est la différence entre la production réelle et la production Potentielle de l'économie. La production potentielle est la production maximale qu'une économie peut soutenir sans générer de surchauffe. Cet écart de production s'exprime généralement en pourcentage de la production potentielle. Lorsque la production globale de l'entreprise est égale à la production globale Potentielle, le taux de chômage effectif est égal au taux de chômage de plein emploi. Lorsque l'écart de production est positif, cela signifie que la production globale Effective est supérieure à la production potentielle. Dans cette situation, le taux de Chômage effectif est inférieur au taux de chômage de plein emploi.

## 2.4 Service maintenance

Ce service a pour objectif de maintenir les équipements de production en parfait état de fonctionnement ou pour les rétablir afin qu'ils puissent assurer un service bien précis. Si l'on se réfère à la norme AFNOR, il existe deux types de maintenance dont la première est préventive et la seconde corrective.

Pour évaluer cette stratégie le service de maintenance de lalla khedidja adapte des indicateurs suivants :

### 2.4.1 MTBF (moyen temps de bon fonctionnement)

Méthode de calcul MTBF : nombre de défaillance ou nombre de période de bon fonctionnement sur le nombre de pannes.

### 2.4.2 MTTR (temps moyen nécessaire à la réparation d'un système technique ou mécanique)

Il inclut à la fois le temps de réparation et les temps de test de Disponibilité, Le taux de disponibilité d'une machine correspond à la probabilité qu'elle soit disponible lors d'un temps donné. Celui-ci se calcule en prenant en compte des effectifs de disponibilité, le temps de fonctionnement et le temps propre d'indisponibilité

### 2.4.3 Demande d'intervention

Elle peut se faire: immédiatement, normal (pendant 24), différer (une semaine)

### 2.5 Service ressources humaines (motivation) :

Le service ressources humaines prend part à de nombreuses missions. Ces activités principales peuvent se diviser en deux parties : le côté administratif avec la gestion de la paie, les aspects juridiques, les contrats de travail... Et le côté développement des talents avec la gestion des carrières, la gestion des compétences et des performances, le management des ressources humaines, le recrutement, la formation.

Pour une bonne prise en charge des employés et afin d'atteindre une performance meilleure LALLA KHEDIDJA utilise ces indicateurs suivants : rémunération des salariés, indemnités de départ, remboursement, départ en retraite, évolution d'effectif, le taux d'absentéisme, nombre d'absences irrégulière et requête

#### 2.5.1 Rémunération des salariés

Le salaire est la contrepartie du travail fourni. Il comprend le salaire de base, les avantages en nature, les primes ainsi que des majorations prévues par la loi ou les accords collectifs. la rémunération au sein de lalla khedidja peut être :

- **fixe:** selon la classe d'emploi
- **Ou variable:** rémunération qui dépend de l'atteinte des objectifs individuels

## Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK

- les cadres dirigeants bénéficient d'autres avantages en nature tel qu'un véhicule de service

### 2.5.2 Indemnités de départ

Elle varie d'un à quatre mois de salaire pour chaque année de service de l'entreprise et selon la catégorie socioprofessionnelle.

### 2.5.3 Remboursement

Remboursement des frais de missions.

### 2.5.4 Départs en retraites

Les prestations de retraites ont été prises en charge en totalité par la CNR.

### 2.5.5. Evolution d'effectif :

Il est important que les entreprises surveillent l'évolution de leurs effectifs. Les données d'effectif de Lalla KHEDIDJA sont présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n° 9:** évolution d'effectif au sein de LLK depuis l'année 2018 jusqu'au 7 août 2022

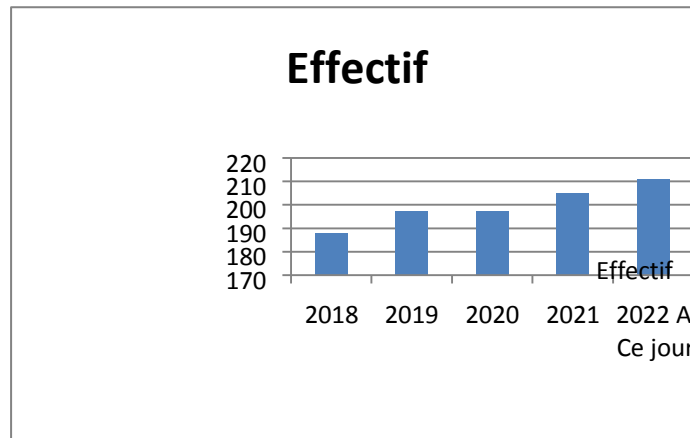
Année	Nombre d'effectif
2018	188
2019	197
2020	197
2021	205
2022	211

L'effectif est en nombre croissant, ce qui peut être un aspect positif dans l'amélioration de la productivité ainsi que l'amélioration des performances générales des équipes de travail.

Pour clarifier davantage les données du tableau, nous allons les présenter dans l'histogramme suivant :

## Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK

**Figure n° 11:** évolution d'effectif au sein de LLK depuis l'année 2018 jusqu'au 7 aout 2022.



Source : service RH unité Lalla KHEDIDJA

### 2.5.6 Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme est un indicateur utilisé par le Service ressources humaines afin de mesurer et suivre l'absentéisme des salariés au sein de l'entreprise. Il révèle la proportion de salariés en absentéisme sur la masse salariale totale.

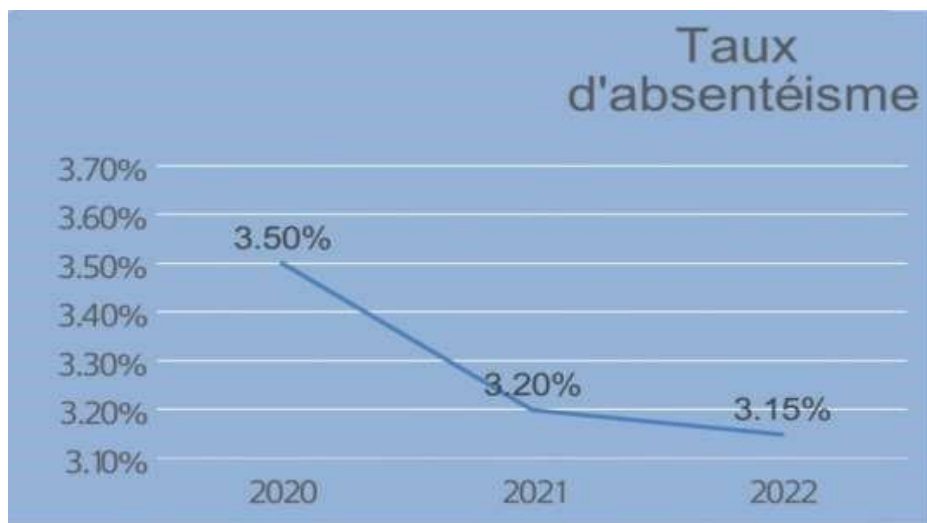
**Tableau n°10:** taux d'absentéisme au sein de LLK depuis l'année 2020 jusqu'au 7 aout 2022

Année	Taux d'absentéisme
2020	3,5%
2021	3,2%
2022	3,15%

D'après les données de tableau Taux d'absentéisme est très faible pendant ces trois années, on constate que le Taux d'absentéisme ne dépasse pas 5% donc il est maîtrisé.

Nous présenterons les données du tableau précédent dans la courbe suivante :

**Figure n°12 :** taux d'absentéisme au sein de LLK depuis l'année 2020 jusqu'au 7 aout 2022



**Source :** service RH unité LLK

Nous remarquons que la courbe est décroissante cela signifie que l'absentéisme est maîtrisé à Lalla KHEDIDJA.

### 2.6 Le Coût :

LLK intègre dans sa stratégie un service qui utilise les indicateurs qui sont les rebuts préforme unité, arrêts technique, TRS unité dans le but de minimiser les couts pour l'entreprise.

#### 2.6.1 TRS unité

C'est une mesure standard évolutive, il est toujours calculé en tenant compte de trois paramètres: la disponibilité, la performance et la qualité.

Le TRS est un indicateur destiné à suivre le taux d'utilisation de machines. il est défini par la formule:  $TRS = \text{Production réelle} / \text{production maximum théorique}$

Le TRS décompose et met en évidence les pertes de production en différentes catégories sur lesquelles un plan d'action est mis en place.

Le TRS est un indicateur clé dont l'analyse fournit à la fois la mesure de la performance et les plans d'action pour l'amélioration.

Il est à ce titre un outil d'investigation efficace, en particulier lorsqu'on cherche à augmenter l'efficacité globale de l'usine.

## Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK

- Le Temps d'Ouverture (TO) = le temps durant lequel l'accès à l'équipement est possible, c'est-à-dire lorsque l'installation n'est pas fermée ;
- Et Le Temps Requis (TR) = le temps d'ouverture auquel on soustrait les arrêts planifiés tels que les opérations de maintenance, les pauses, les essais prévus sur l'équipement...

### Méthode de calcul du TRS:

Elle est constituée à partir des indicateurs suivants ; la disponibilité, le rendement, et la qualité.

- **premièrement la disponibilité**, elle est calculée en divisant le temps de production ou le temps pendant lequel l'équipement a fonctionné sans aucun type d'arrêt par le temps de production prévu (ou disponibilité théorique). Les jours fériés, les arrêts d'usine ou de ligne, les arrêts pour maintenance planifiée ou d'autres causes équivalentes ne sont pas inclus dans le temps de production prévue ;

-**Ensuite le rendement**, il est le résultat de la division du temps nécessaire pour produire les unités effectivement fabriquées ou le temps de production (obtenu à partir du calcul de disponibilité précédent) par la production théorique qui aurait dû être obtenue dans ce laps de temps en fonction de la production maximale théorique de la machine ou du processus ;

- **Enfin la qualité**, elle est comme indicateur est calculé en divisant le temps théorique nécessaire pour produire la quantité réelle fabriquée ou temps productif (en retirant les pertes dues à la disponibilité et au rendement mentionnées aux points précédents) par le temps théorique nécessaire pour produire la production selon le rendement théorique maximal de la machine ou du processus (ou temps effectif).

### 2.6.2 Rebut Performes Unités

Produits finis écartés de la commercialisation, en raison des non-conformités dont ils font l'objet. Ils participent au non qualité, en raison du manque à gagner pour l'entreprise.

### 2.6.3 Arrêts techniques

Parfois appelé aussi « shut down » ou arrêt de maintenance, est l'expression utilisée lorsqu'une entreprise arrête son processus de production afin d'effectuer des travaux d'entretien ou d'autres opérations nécessaires

## Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK

**Tableau n°11:** l'évolution du TRS au niveau de LLK à partir de l'année 2019 jusqu'à l'année 2021

Année	2019	2020	2021
Ligne1	50,88%	67,35%	68,28%
Ligne 2	51,23%	61,35%	62,36%
Ligne 3	37,25%	50,49%	53,17%

Source : unité LLK

D'après le tableau nous remarquons que le TRS est en amélioration au niveau des trois lignes. Pour LALLA KHEDIJA il peut être un outil d'investigation efficace plus particulièrement dans l'augmentation de l'efficacité globale de l'usine.

**Tableau n° 12.** Représentation des rebuts au niveau de LLK à partir de l'année 2019 jusqu'à l'année 2021

année	2019	2020	2021
Perte	3,2%	2,1%	1,7

Source : unité LLK

LALLA KHEDIDJA veille à ce que la quantité de ses rebuts soit réduite au maximum, d'ailleurs le pourcentage de rebut est à 3,2 en 2019 et cela continue de baisser jusqu'à ce qu'il atteigne une très petite valeur qui est de 1,7% en 2021. cela peut aider l'entreprise à produire des produits de meilleure qualité au coût le plus bas possible, augmenter les chances de respecter les délais de livraison. Ce qui permet à l'entreprise d'augmenter sa performance

### 2.7 Service performance

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs

## Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK

Des réunions quotidiennes de suivi de la performance sont effectuées au sein de Lalla khedidja, chaque jour les équipes se réunissent pour échanger à propos du suivi de l'activité. C'est un moyen très efficace d'instaurer une routine de contrôle des opérations, de mettre la communication au cœur du management et d'être réactif quant à la résolution de déficients problèmes.

Le management visuel ; grâce à des outils de collecte et d'analyse de données, les opérationnels disposent de tableaux de bord, de rapports, d'indicateurs et graphiques leur présentant en temps réel l'état de l'activité.

En prenant en main la performance de l'organisation, du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel, l'entreprise développe une démarche d'amélioration continue.

Piloter la performance opérationnelle consiste à s'assurer délivrer des produits et des services dans le respect des délais, des coûts, de la qualité

C'est un cercle vertueux qui s'opère en continu avec:

- La mise en évidence des risques et des opportunités ainsi que de leurs causes
- La recherche de solutions pour répliquer les opportunités et réduire les risques
- La mise en place d'actions et la mesure de leur impact

Esquisse pour mettre en valeur les pratiques RSE de Lalla KHEDIDJA illustrés précédemment, cette entreprise est Menée d'aligner son mode de gestion à celui du groupe CEVITAL qui met en évidence la GRI dans son rapport RSE. La GRI est constituée pour établir un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer le niveau d'avancement des programmes des entreprises en matière de développement durable. les domaines d'applications pris en compte sont: l'économie, l'environnement, les droits de l'homme, les relations sociales et les conditions de travail, les responsabilités en terme de produit, la société.

Aussi LALLA KHEDIDJA doit chercher de nouveaux moyens pour faire connaître ses actions, de les valoriser, et de les comptabiliser sur ses engagements en termes d'image, elle favorise la fierté d'appartenance. Cette démarche contribue également à l'amélioration des conditions de travail de cette entreprise. LALLA KHEDIDJA Intègre les principes de Responsabilité Sociétale au centre de sa stratégie et de ses Pratiques ; donc c'est un gage de pérennité.

Nous avons constaté que :

## Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK

- L'entreprise utilise le tri sélectif de ses déchets ; certains sont recyclés pour d'autres usages dans le but de minimiser les coûts, d'autres sont traités puis évacués en prenant en compte la non pollution de la nature ;
- L'usine contient une salle nommée salle blanche qui permet d'atteindre une zone de production sanitaire pour le remplissage d'eau potable et assurer un produit de qualité. Trois activités se font au niveau de cette salle: soufflage préforme, remplissage, bouchonnage ;
- Chaque service est appelé à respecter les délais pour lesquels les travaux sont effectués et pour cela l'organisme travaille en équipe ; exemple au niveau du laboratoire deux types d'analyse se font, les résultats de ces dernières Doivent être immédiatement transmit a l'équipe qui doit effectuer l'étape suivante du Processus ;
- L'entreprise dispose d'une station d'épuration d'eau et un bassin.
- STEP : traiter les eaux usées qui sont rejetées dans les égouts et les nettoie avant de les évacuer vers le milieu nature
- Bassin: contrôler le PH de l'eau avant de la rejeter au milieu naturel
- Mesurer l'efficacité et les effets du système de traitement des eaux
- Et protéger l'écosystème écologique.

### Conclusion

Après notre intégration au sein de LLK, nous avons eu l'occasion de voir les services de cette entreprise et de connaître les indicateurs de performance de chaque service et

D'enrichir nos connaissances théoriques et pratiques

Les sorties sur terrain, nous ont permis de connaître certaines réalités, d'ailleurs qui seront utiles pour servir d'avantage notre enquête de terrain.

# *Conclusion générale*

### Conclusion générale

L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise s'impose progressivement comme une responsabilité nouvelle, pour répondre aux enjeux sociétaux du XXI<sup>e</sup> siècle.

S'engager dans une démarche de RSE nécessite, pour l'entreprise, une adaptation de ses pratiques managériales. C'est aussi pour elle une opportunité de structurer des actions lui permettant de maîtriser ses coûts, de mieux satisfaire ses clients, d'innover, de motiver le personnel dans une nouvelle dynamique de travail, et d'améliorer son image auprès de ses parties prenantes et donc de renforcer sa compétitivité et sa performance globale.

La performance globale, qui inclut la performance économique, vise à assurer la pérennité de l'entreprise en considérant et en améliorant les effets de son activité sur ce champ élargi. Pour évoluer, l'entreprise identifie et réalise les synergies qui maximisent les gains pour elle-même, l'environnement et la société à court, moyen et long terme. La performance d'une entreprise ne peut plus se juger selon la seule perspective financière. Une performance plus globale inclut, en dehors de la dimension économique, des dimensions

Sociale et environnementale.

L'engagement de l'entreprise dans la démarche de la performance globale, sur les trois volets (économique, social et environnemental), constitue un atout important. Cependant, l'adoption des principes de développement durable nécessite la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociétale de l'entreprise cohérente, homogène suivi par un contrôle permanent et réclame l'accord de toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les ressources humaines dans l'organisation car elles constituent leur fil conducteur vers la performance.

C'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui opte pour le développement durable et la RSE doit être responsable vis-à-vis de son environnement interne avant de s'intéresser à son environnement externe.

# *Bibliographie*

# Bibliographie

## Bibliographie :

### - *Listes des ouvrages et revues :*

- ALLOUCHE. J et autre << Responsabilité sociale et performance financière : une revue de la littérature >>. Colloque : La responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, Université de Nancy ,2005.
- A. CAYROL, << Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la banque Troidos >>, Mémoire ULB, Belgique,2006.
- BARET. P, << L'évaluation contingente de la Performance Globale des entreprises : une méthode pour fonder un management responsable ? >>, 2<sup>ème</sup> journée de recherche de CEROS 2006.
- BONG. V, << Engagement social et vision partenariales de la moyenne entreprise, Revue Management et avenir, n°11, 2006.
- BONZA .M, Notes de cours d'économie rurale, troisième graduat, FASEG, UNIKIN,2008.
- BOISLANDELLE H.M, << Gestion des ressources humaines dans la PME >>, édition ECONOMICA, Paris ,1998.
- BOUDJEMAA. R, <<Violence du capitalisme, développement durable et responsabilité sociale des entreprises, édition ACLCOM, Algérie ,2009,
- BOURGUIGNON. A, << Peut -on définir la performance ? >> Revue de comptabilité 1995.
- Bowen, Social Responsabilités of thé Businessman, New York, Harper & Brother ,1953,
- CAPRON .M, << Comptabilité sociale et sociétale >>, in Classe B, (ed), Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et Audit, Ed. Économica, 2000, 419.
- CAPRON .M et QUAIREL – LANOIZELEE F, 2005, OP cit.
- Carole Bonanni, jean -lacques Rosé, Sarah Hudson, << la RSE, la Responsabilité Sociale des entreprises : théorie et pratique >>, édition Dunod, Paris ,2010.

## Bibliographie

- CHRISTOPHE.B, << La comptabilité verte, de la politique environnementale à l'écobilan>>, Bruxelles, 1995.
- COEN .JM, << Les nouveaux habits du capitalisme, Analyse>> ,2010, Saw B. Communication de la commission. La Responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, OP. Cit, par. &1.1, p 18.
- DOMIN J.P et NIENFDU .M << La pluralité des approches en terme de performance>>, Économie et institutions , URL.
- DUBIGEON.O, << Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? >>, édition Village Mondial, Paris, 2002, - ERNULT. J et ASHTA. A, 2007.
- FRIEDMAN R, << Stratégie Management : A Stakeholder Approche >>, Pitman, Boston ,1984.
- GARRIC, NATHALIE, L'église, Isabelle and point, Sébastien, 2006, OP cit, - GENDRON C, LAPOINTE A et TURCOTTE M, F, Juin 2008.
- GIRAUD et autres << Contrôle de gestion et pilotage de ma performance>>, 2<sup>ème</sup> édition Gaulino Éditeur, Paris, 2004,
- GRANSTED | : << L'impasse industrielle>>, édition du seuil ,1980,
- Groupe One, Guide de l'entreprise responsable, Ed. Labor, Tome 1, Bruxelles ,2003.
- HESS. D et autre << Thé next wave of corpora te community involvement : corporate social initiatives, California management review,2002.
- HOCKERTS . K, << Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Ecological ans social Sustainability>>, in Proceedings of Industry Network Conférence, Jannau 21 – 24, Bangkok, 2001.
- Jean-Pierre SEGAL, (et al.), La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail,2003,
- KALIKA .M, << Structure d'entreprise réalités, déterminants, performance>>, édition Economica, 1988.
- KAPLAN R.S, NORTON D.P, << Comment utiliser le tableau de bord prospectif ?

## Bibliographie

Pour créer une organisation orientée stratégie>>, édition d'organisation, 2001.

- KHEMAKHEM. A :<< La dynamique du contrôle de gestion>>, 2 ème édition, DUNOD, Paris ,1976,

- LABELLE.F, << les trois C de la Performance Sociétale organisationnelle : convention, compromis, cohérence>>, Gestion, vol, 31, n°2.

- Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité sociale des entreprises, OP. Cit, 3,4 & 80 –

- Louis -Pascal Jacquemond, « Gro Harlem Brundtland ou l'invention du « “développement durable » », Dynamiques environnementales – Journal international des géosciences et environnement, nos 39-40, 2017

-LORINO .P , << Méthode et pratique de la Performance>> édition les éditions d'organisation , Paris , 2003 ,

LONING H et autres << Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles >>, 4 ème édition Dunod, Paris, 2013.

- MATTEN.D, <<Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) dans divers pays Européens, le meilleur de l'éthique des affaires en théorie des affaires et en pratique cas du Royaume Uni>>.

- MCELANEY. K, << A stratégie approche to corporate social responsibility>> ,2009.

- Michel CAPRON, <<Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique>> in faire avancer la théorie de la RSE : Un diagnostic international, Atelier international de Montréal sur la RSE, sur invitation Chaire de Responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec, Montréal, 2006,

- M.CAPRON et F. QUAIREL – LANOIZELEE, <<La responsabilité sociale d'entreprise >> , Paris, la découverte,2007.

- M. TFRIEDMAN, <<Thé social responsibility of business is to increase its profits>> ,time magazine, New York, 1970 ,

- PERSAIS E, << Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises ?>> , In Jean-Jacques Rosé, Responsabilité sociale de l'entreprise , de Boeck , 1 ère édition, Bruxelles, 2006 ,

## Bibliographie

- POLANYI K, << La grande Transformation, aux origines politique et économique de notre temps>> , édition Gallimard, 1983,
- POSTEL NICOLAS, ROUSSEAU Sandrine<< RSE éthique d'entreprise : la nécessité des institutions dans M@N@gement 2008/2 (Vol ,11) .
- Rapport du Sommet mondial pour le développement durable, Iohannesburg, Nations Unies, New York.
- SETHI S.P << Dimensions of corporate social performance an analytical framework>> , California management review , 1975.
- STÉPHANY. D, << Développement durable et performance de l'entreprise, Bâtir l'entreprise DD >> , -édition Liaisons, Paris, 2003, .
- SUPIZET. J, << Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments>>, l'informatique n° 209, 2002,
- SWANSON D.L , << Addressing a theoretical problèm by réorienting thé Corporate social performance model >> , The Academy of management review,1995.
- TURCOTTE .M .F , SALMON .A ,<< Responsabilité Sociale et environnemental de l'entreprise >> , in presse de l'université de Québec à Montréal.
- WARTICK S.L et autre << Thé évolution of thé Corporate social performance model >> , Academy of Management Review,1985.
- ZENISEK T.J,<< Corporate social responsibility : a conseptualization based on organisational littérature>> , Academy of Management review , 1979.

## Bibliographie

- *Mémoires :*

- IDJERI Yanis << l'apport la RSE dans le management d'une entreprise privée : cas pâturages d'Algérie >> , Mémoire de Master Management stratégique 2018, Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.
- LAMRI Rachid, AMRANI Idir << l'impact de la RSE sur la performance globale d'une entreprise privée algérienne cas : NCA Rouiba >>, Mémoire de Master Management stratégique 2018, Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.
- - Ait hammou Salem << l'apport des pratiques de la responsabilité sociale dans le développement de la performance de l'entreprise cas d'Electro-Industries (Ex ENEL)>> , Mémoire de Master Management Stratégique 2019, Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

- *Sites internet :*

- <http://ec.europa.eu/fr> . consulté le 02/10/2022 à 10h13.
  - <https://www.esr.lu/5-rse-definition/6-rse-definition.html>.
  - <http://www.ecinomie.gouv.fr>.
  - <http://www.cse-net.org> .
  - <http://uet.org/publications /rapport-uet-dublin>.
  - [www.relyance.com](http://www.relyance.com).
  - <https://www.eco-conseption.fr/static/définition -de-leco-conseption.html>.
  - <https://www.novethic.fr/lexique /détail/reporting-rsr.html>.
- <https://www.lyonethique.org/IMG/pdt/MATTEN.pdf>.
- <https://www.actu-environnement>.
- **<https://www.ilo.org>**.
  - <https://www.cepaa.org>.
  - [www.un.org/frenon/global impact](http://www.un.org/frenon/global%20impact).
  - <https://ec.europa.eu/environnement/ecolabel/pdf>.

## Bibliographie

- <http://www.ecolabels.fr>.
- <http://www.sawb.be/EP/2010/A1005-RSE,PDF>.
- <http://www.lyonethique.org/IMG/pdf/Matten.pdf>.
- <http://Journals.openedition.org/ei/48>.
- <http://www.iso.org/ISO/fr/CatalogueDetailPage.CSNUMBER31807&ICS2-20&|CS3-10>. Catalogue Détail ?
- <http://Europa.eu/scadplus/leg/fr/Ivb/128022.htm>.
- [http://www.saint.org/index.cfm?fus\\_action=-page.Viewpage&pageId-617&parentID473](http://www.saint.org/index.cfm?fus_action=-page.Viewpage&pageId-617&parentID473)
- <http://www.accountability.org.uk/aa1000>.
- [http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE\\_ART-FA125485&niv\\_Ctx-NELZNELZIA\\_101\\_AI\\_07&aff=1526&ts=1526&ts=1116550](http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE_ART-FA125485&niv_Ctx-NELZNELZIA_101_AI_07&aff=1526&ts=1526&ts=1116550).

# *Table des matières*

## *Table des matières*

<i>Remerciements</i> .....	<i>I</i>
<i>Dédicaces</i> .....	<i>II</i>
<i>Liste des abréviations</i> .....	<i>III</i>
<i>Liste des tableaux et figures.</i> ....	<i>IV</i>
<i>Sommaire</i> .....	<i>V</i>
<i>Introduction générale</i> .....	<i>01</i>
 <i>Chapitre I : Genèse de la responsabilité sociétale de l'entreprise</i> <i>(RSE)</i>	
<b>Introduction</b> .....	<b>05</b>
<b>Section 1 : le concept et historique de la RSE</b> .....	<b>06</b>
1.1 Définitions académiques .....	06
1.1.1 Définition de Howard Bowen.....	06
1.1.2 Définition de Milton Friedman.....	06
1.1.3 Définition de Carroll A.B.....	06
1.2 Les définitions des institutions .....	08
1.2.1 L'organisation pour la coopération et le développement économique .....	08
1.2.2 La commission européenne (CE.....	08
1.2.3 L'Iso (International Standardization of Organisation.....	08
2.1 La RSE et développement durable .....	09
2.2 La relation entre le DD et la RSE .....	10
2.3 Les dimensions de la RSE.....	10
3.1 Les notions avoisinantes à la RSE.....	11
3.1.1 la Responsabilité sociale .....	11

## Table des matières

3.1.2 les parties prenantes (stakeholders) .....	11
3.1.3 Le volontariat d'entreprise .....	12
3.1.4 Le codé d'éthique .....	12
4.1 L'origine et l'histoire de la RSE.....	13
4.2 Les éléments de la RSE .....	13
4.3 Les Phase de développement durable.....	14
4.3.1 la période 1950 jusqu'à 1960 (naissance du concept.....	14
4.3.2 la période 1970 jusqu'à 1980 ( l'évolution dû concept .....	15
4.3.3 La période 1980 jusqu'à 2000 ( Extension du concept.....	15
4.4 L'Europe et les États-Unis : deux logiques d'approche de la RSE .....	17
5.1 Les approches théoriques de la RSE .....	18
5.1.1 La théorie néoclassique.....	18
5.1.2 La théorie de l'agence .....	19
5.1.3 La théorie des parties Prenantes .....	20
5.1.4 les théories néo -institutionnelles .....	20
<b>Section 2 :La démarche RSE et ses outils.....</b>	<b>22</b>
2.1 L'entreprise dans une démarche RSE.....	22
2.2.1 Identifier les parties prenantes.....	22
2.2.2 Définir les attentes des parties prenantes .....	22
2.2.3 Déceler les enjeux RSE de l'entreprise .....	22
2.2.4 Définir des objectifs qualitatifs et quantitatifs d'amélioration .....	22
2.2.5 Faire l'état des lieux actuel des performances durables de l'entreprise .....	23
2.2.6 Sensibiliser les parties prenantes à la démarche RSE.....	23
2.2.7 Former les collaborateurs à la démarche RSE.....	23
2.2.8 Communication interne et externe sur les engagements et la performance RSE.....	22
2.2.9 Implication des salariés dans la démarche .....	22

## Table des matières

2.2.10 Mise en place des recommandations par des actions.....	23
2.2 Les outils de la RSE.....	23
2.2.1 Eco conception .....	24
2.2.2 Reporting RSE.....	24
2.2.2.1 la thématique sociale.....	25
2.2.2.2 La thématique sociétale.....	25
2.2.2.3 La thématique environnementale.....	25
2.2.3 L'ISO 26000.....	25
2.2.3.1 Définition de l'ISO .....	24
2.2.3.2 Définition de ISO 26000.....	26
2.2.3.3 L'objectif de L'ISO 26000 et ses avantages .....	27
2.2.3.3.1 L'objectif .....	27
2.2.3.3.2 Les avantages qu'on peut retirer de la mise en oeuvre d'ISO 26000.....	27
2.2.3.4 Les principes et les questions centrale de la RSE.....	28
2.3 Les questions centrales d'ISO 26000 .....	28
2.3.1 Gouvernance de l'organisation .....	28
2.3.2 Droit de l'homme .....	28
2.3.3 Relations, conditions de travail .....	28
2.3.4 Environnement .....	28
2.3.5 Loyauté des pratiques .....	29
2.3.6 Questions relative aux consommateurs.....	29
2.3.7 Et communautés et développement locale .....	29
3.1 Normes internationales relatives à la RSE.....	30
3.2 Les principes directeurs de L'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.....	31
3.3 La déclaration de l'organisation internationale du travail .....	32
3.4 La norme de la responsabilité SA 8000.....	33

## Table des matières

3.5 Le Pacte mondial (Global Compact) .....	33
4.1 La labellisation et les codes de conduite.....	35
4.2 Les codes de conduite.....	35
4.3 Les labels.....	37
4.3.1 L'eco label européen.....	37
4.3.2 Les labels sociaux.....	38
<b>Section 3 : le contexte mondiale de la RSE.....</b>	<b>39</b>
3.1 La RSE dans le contexte mondial .....	39
3.1.1 La RSE dans l'USA.....	39
3.1.2 La RSE en Europe .....	40
3.1.3 La RSE dans les entreprises algériennes.....	42
3.1.3.1 La charte RSE .....	43
3.1.3.2 Le rôle et les actions de l'organisation RSE Algérie.....	43
3.1.4 Le caractère formel (explicite ) et informel (implicite ) de la RSE .....	44
<b>Conclusion .....</b>	<b>45</b>

### *Chapitre II : la performance globale à l'épreuve de la RSE*

<b>Introduction.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1 : Les notions de base de la performance .....</b>	<b>47</b>
1.1 Définition de performance.....	47
1.2 Critères de la Performance .....	49
1.2.1 L'efficience .....	49
1,2,2 Efficacité .....	50
1.2.3 Pertinence .....	50
1.2.4 Économie.....	51
1.3 les objectifs de la Performance.....	52
1.4 les différents types de la performance .....	52

## Table des matières

1.4.1 La performance globale .....	52
1.4.1.1 La performance économique .....	54
1.4.1.2 La performance sociale .....	54
1.4.1.3 La performance environnementale .....	55
1.4.2 La performance stratégique.....	55
1.4.3 La performance organisationnelle .....	56
1.4.4 La performance commerciale.....	56
1.5 les dimensions de la Performance .....	56
<b>Section 2 : Les outils de mesure de la performance globale.....</b>	<b>58</b>
2.1 Les outils de mesure de la performance actuelle disponible.....	58
2.2 Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC.....	61
2.3 Triple Bottom reporting (TBL .....	62
2.4 Globale reporting initiative GRI.....	62
2.5 Vers une mesure globale de la performance : une approche conventionnaliste.....	65
2.6 Les objectifs de la mesure de la performance .....	68
<b>Section 3 : la relation entre RSE et les différents types des performances de l'entreprise</b> .....	<b>69</b>
3.1 la RSE et la performance des entreprises.....	69
3.1.1 La RSE et la performance globale .....	69
3.1.2 L'impact de la RSE sur la performance financière.....	70
3.1.3 La performance sociétale de l'entreprise (PSE .....	71
3.1.3.1 De la RSE à la PSE .....	72
3.1.3.2 Un lien lâche à la notion de performance.....	71
3.1.3.3 Définition de la PSE .....	73
3.1.4 La performance environnementale et la responsabilité sociale.....	74
3.1.5 La performance stratégique et la RSE .....	74

## Table des matières

3.2 La relation et la synergie entre les différents types de la performance .....	77
3.2.1 Définition de concept de synergie .....	77
3.2.2 L'aspect multidimensionnel et contingent de la Performance .....	78
3.2.3 Les relations entre les différents niveaux de performance.....	80
<b>Conclusion .....</b>	<b>82</b>

### *Chapitre III : Pratique RSE et performance de l'entreprise LLK*

<b>Introduction.....</b>	<b>83</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil LLK.....</b>	<b>84</b>
1.1 Présentation du groupe CEVITAL.....	84
1.2 Présentation de l'unité LLK.....	85
1.3 Organisation LLK.....	85
<b>Section 2 : Mesure de performance au sein de LLK.....</b>	<b>86</b>
2.1 Service HSE .....	86
2.1.1 Les procédures de service HSE .....	87
2.1.2 Accident de travail.....	89
2.1.3 Déchets valorisables et non valorisables.....	90
2.2 Service qualité.....	90
2.2.1 Bonne pratique d'hygiène .....	91
2.2.2 Les normes mises en place dans l'unité LLK.....	91
2.2.2.1 Système de management de la qualité et ses processus.....	92
2.2.2.2 FSSC 22000 Version 5.1 (Food système certification.....	92
2.2.2.3 ISO 14001.....	93
2.2.2.4 ISO 45001.....	94
2.3 Service production.....	94
2.3.1 Taux de service.....	94
2.3.2 le plan directeur de production (PDP.....	95

## Table des matières

2.3.3 Écart production .....	95
2.4 Service Maintenance.....	95
2.4.1 MTB (Moyen temps de bon fonctionnement .....	96
2.4.2 MTTR (Temps moyen nécessaire à la répartition d'un système technique ou mécanique .....	96
2.4.3 Demande d'intervention .....	96
2.5 Service ressources humaines (motivation.....	96
2.5.1 Rémunération des salariés.....	96
2.5.2 Indemnité de départ .....	97
2.5.3 Remboursement.....	97
2.5.4 Départ en retraites.....	97
2.5.5 Évolution d'effectif.....	97
2.5.6 Taux d'absentéisme .....	98
2.6 Coût.....	99
2.6.1 TRS unité .....	99
2.6.2 Rebut performé unités.....	100
2.6.3 Arrêts techniques .....	100
2.7 Service performance .....	101
<b>Conclusion .....</b>	<b>103</b>
<b><i>Conclusion générale.....</i></b>	<b><i>104</i></b>
<b><i>Bibliographie</i></b>	
<b><i>Résumé</i></b>	
<b><i>Table des matières.</i></b>	

## **Résumé**

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

La question de la responsabilité sociale des entreprises fait appel à une reconsidération de la notion de performance dans les entreprises. Et donc l'intégration de la dimension globale dans la mesure de la performance qui ne se limite plus au seul volet financier. Un regard est porté sur ce concept RSE dans les entreprises algériennes.

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

La RSE est donc un vecteur de marque employeur. Elle favorise la fierté d'appartenance. La démarche contribue également à l'amélioration des conditions de travail. Intégrer les principes de Responsabilité Sociétale au centre de la stratégie et des pratiques de l'entreprise est donc un gage de pérennité.

**Mots clés :** RSE, impacts sociaux, impacts environnementaux , pérennité , performance , volet financier , mesure de la performance, entreprises algériennes .

## **Abstract**

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

The question of corporate social responsibility calls for a reconsideration of the notion of performance in companies. And therefore the integration of the global dimension in the measurement of performance which is no longer limited to the financial aspect alone. A look is taken at this CSR concept in Algerian companies.

Performance, considered to be the search for the maximization of the relationship between the result obtained and the means employed to achieve a set objective, is commonly used in the assessments made of companies. Thus performance is often conceived as a quantified measure, of profits or profitability to be achieved.

CSR is therefore a vector of employer branding. It promotes pride of belonging. The approach also contributes to the improvement of working conditions. Integrating the principles of Social Responsibility at the center of the company's strategy and practices is therefore a guarantee of sustainability.

## **Key concept**

CSR, social impact ,environmental impacts ,sustainability ,performance ,financial component ,performance measurement,Algerian companies.