

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en
sciences de gestion**

Spécialité : CONTROLE DE GESTION

THEME :

***L'impact de la mise en place d'une démarche
responsabilité sociétale de l'entreprise sur la
performance financière***

Cas de SASACE

Elaboré par:

BOUOUKA Walid

RAMI Kheireddine

Encadreur :

Mr. ADMANE Mohamed

Lieu de stage: SASACE spa, Bousmail.

Période de stage: du 06/03/2017 au 17/05/2017

2016/2017

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en
sciences de gestion**

Spécialité : CONTROLE DE GESTION

THEME :

***L'impact de la mise en place d'une démarche
responsabilité sociétale de l'entreprise sur la
performance financière***

Cas de SASACE

Elaboré par:

BOUOUKA Walid

RAMI Kheireddine

Encadreur :

Mr. ADMANE Mohamed

Lieu de stage: SASACE spa, Bousmail.

Période de stage: du 06/03/2017 au 17/05/2017

2016/2017

A nos chers parents

A nos familles

Et à nos amis

Remerciement

Merci Allah ;

Merci à toutes les personnes qui nous ont aidé à réaliser ce travail ;

Un grand merci à notre encadreur, Mr. Admane M^{ed} pour ses orientations, son suivi et son assistance pour la réalisation de ce travail.

Liste des tableaux	II
Liste des figures.....	III
Résumé et mots clé.....	IV
Introduction Générale.....	A
Chapitre 01	1
Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises.....	1
Section 1 : Comprendre le contexte de la RSE.....	3
Section2 : la démarche RSE.....	14
Section 3 : L'intégration de la RSE dans l'entreprise.....	25
Chapitre 02	36
Analyse de la performance financière.....	36
Section 1 : L'analyse financière et les informations financières.....	38
Section 2 : Outils d'évaluation de la performance financière de l'entreprise.....	47
Section3 : L'impact de la RSE sur la Performance financière.....	58
Chapitre 3	69
Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance financière (cas de SASACE).....	69
Section 2 : Présentation de l'entreprise SASACE spa.....	84
Section 3 : Présentation du rapport d'évaluation de la performance financière de la SASACE.....	94
Conclusion Générale	106
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Liste des tableaux

Numéro	Intitulé du tableau	Page
(1-1)	Principales normes internationales en relation avec la RSE	28
(1-2)	Typologies des comportements stratégiques RSE	30
(1-3)	Types d'indicateurs de la performance selon le Global Reporting Initiative	33
(2-1)	Les soldes intermédiaires de gestion	49
(2-2)	Calcul de la CAF (méthode descendante)	50
(2-3)	Calcul de la CAF (méthode ascendante)	51
(2-4)	La relation fondamentale de la trésorerie	53
(2-5)	Typologie de la relation performance sociale et performance financière (Preston et O'Bannon 1997)	60
(2-6)	Synthèse des principaux résultats empiriques	64
(2-7)	Caractéristique et pertinence des principales mesures de la performance sociale	66
(3-1)	Fiche d'identité de l'entreprise SASACE	84
(3-2)	Evolution des SIG	94
(3-3)	Evolution des SIG	95
(3-4)	Les indicateurs d'équilibre financiers	97
(3-5)	Analyse des ratios	98
(3-6)	Calcul des ratios de liquidité	101
(3-7)	Détermination de la capacité d'autofinancement	102
(3-8)	Détermination de la capacité de remboursement	102

Liste des figures

Numéro	Intitulé de la figure	Page
(1-1)	Intégration des trois sphères du développement durable	04
(1-2)	Liste des parties prenantes internes et externes de l'entreprise	10
(1-3)	Les différentes approches en matière de RSE	25
(1-4)	Le développement durable comme une nouvelle valeur	27
(1-5)	Décomposition de la performance globale	32
(3-1)	La démarche certification de SASACE	80
(3-2)	Changement d'organisation suite à la mise en œuvre RSO	81
(3-3)	Déploiement de la RSO au sein de SASACE	82
(3-4)	Evolution Tableau de Bord suite à l'intégration RSO	83
(3-5)	Valeurs de SASACE	90
(3-6)	Principe de SASACE	90
(3-7)	Evolution de CA et la VA	94
(3-8)	Evolution d'EBE et RN	95
(3-9)	Evolution de CA et VA	96
(3-10)	Evolution d'EBE et RN	96
(3-11)	Evolution de la rentabilité économique	99
(3-12)	Evolution de la rentabilité des capitaux propres	99
(3-13)	Evolution de la rentabilité commerciale	100

RESUME

Dans un contexte marqué par des préoccupations sociales et environnementales croissantes, la notion de développement durable se fond petit à petit dans le vocabulaire commun, et par l'intégration de la notion de développement durable dans les pratiques des entreprises la notion de la responsabilité sociétale est apparue. Avec le temps cette intégration est devenue un facteur de compétitivité pour les entreprises qui poussent ces dernières à s'adapter à de nouvelles exigences émanant de la société et de l'environnement dans lequel elles opèrent. La RSE consiste à conjuguer performance globale et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Mais dans un monde où la première préoccupation des entreprises est la maximisation de profit la RSE n'a de sens que si elle accroît le profit de l'entreprise. Pour cela, il faut démontrer que la mise en place d'une démarche RSE influence positivement la performance financière.

Mots clés

Développement durable ; responsabilité sociétale des entreprises ; performance globale ; performance financière.

ملخص

في سياق الاهتمامات الاجتماعية و البيئية المتزايدة و ظهور مفهوم التنمية المستدامة خلفية تدريجية في المفردات المشتركة, ودمج مفهوم التنمية المستدامة في ممارسة الشركات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية قد بدأت. و مع مرور الوقت أصبح هذا التكامل عاملا من عوامل القدرة التنافسية للشركات التي تدفع هذه الأخيرة على التكيف مع مطالب جديدة من المجتمع و البيئة التي تعمل فيها. المسؤولية الاجتماعية للشركات تجمع بين الأداء العام و المساءلة. الأداء المالي لم يعد كافي لتقييم أداء الشركة ولكن في هذا العصر أين الشاغل الرئيسي للشركات هو تحقيق الربح لا جدوى للمسؤولية الاجتماعية للشركات إن لم تساهم في تعظيم أرباح الشركات. ولهذا يجب تبين أن دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير ايجابي على الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية

التنمية المستدامة , المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات , الأداء العام , الأداء المالي .

Introduction générale

La globalisation de l'économie a largement contribué ces dernières années à l'amélioration de la compétitivité des entreprises (réduction des coûts de production dans les pays à bas coûts par exemple) ainsi qu'à la conquête et au développement de nouveaux marchés dans les pays industrialisés et émergents. Le développement de l'économie à l'échelle mondiale n'est pourtant pas sans conséquences sur l'environnement, la santé humaine et le bien-être social.

De plus en plus conscients des dégâts écologiques et des problèmes sociaux croissants, les consommateurs, les syndicats, les organisations non gouvernementales (ONG), les gouvernements et les autres parties prenantes de l'entreprise exigent aujourd'hui un développement économique plus respectueux de l'environnement et de la société, autrement dit un développement durable.

Apparu au plan international dans la stratégie mondiale de la conservation de 1980, le développement durable se définit comme un «développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs» (Rapport Brundtland de 1987), c'est-à-dire comme un processus qui vise à concilier l'écologique, l'économique et le social. Popularisé par le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992, le développement durable s'affirme comme un concept qui se répand dans l'opinion mais qui devient aussi une composante de l'action publique.

En 1999 une nouvelle initiative a apparue nommée «le pacte mondial», cette dernière incite les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, et à la lutte contre la corruption. La Signature de ce pacte par les entreprises est volontaire.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) peut apparaître comme le reflet d'une volonté de définir de nouvelles règles (économiques, sociales, écologiques) permettant une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société. La notion de RSE dénote une prise de conscience encore plus importante quant aux conséquences négatives que les activités des entreprises peuvent avoir sur la communauté humaine et l'environnement. La RSE est donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques.

Selon la norme ISO 26000 (2010), la responsabilité sociétale des organisations est « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société. Ce comportement doit aussi prendre en compte les attentes des parties prenantes et respecter les lois en vigueur. De plus, il doit être compatible avec les normes internationales, intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». Cette définition montre à quel point la notion de RSE est complexe en tant que concept mais surtout en tant que pratique managériale.

La RSE concerne particulièrement les dimensions sociale et environnementale de l'activité des entreprises. Mais concrètement, la RSE ne s'intéresse pas uniquement à ces deux dimensions. En effet, en vue de faire face à la globalisation et aux évolutions du marché, elle préconise aussi des pratiques commerciales éthiques. Autrement dit, la RSE favorise le dialogue et la transparence entre acteurs de l'entreprise, à savoir les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les banques, les collectivités, les riverains, la communauté internationale, etc.

En définitive, dans cette ère où l'objectif principal des entreprises est le profit quel que soient les conséquences engendrées de leurs activités, les études se sont multipliées pour tenter d'établir une relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et leur performance économique et financière. Toutefois, la nature de cette relation demeure ambiguë, et ce, malgré les centaines d'articles scientifiques multidisciplinaires qui l'ont examinée.

Une entreprise s'engageant dans une démarche RSE se voit supporter des coûts supplémentaires sur le court terme (par exemple, l'acquisition de nouveaux équipements respectueux de l'environnement). D'autre part, Aujourd'hui, l'idée que les pratiques socialement responsables rapportent, sur le long terme, plusieurs bénéfices est acceptée (par exemple, améliorer la réputation). Toutefois, cela ne suffit pas...

La maximisation du profit étant la raison d'être pour une entreprise, cette dernière a besoin de plus de certitudes pour admettre l'augmentation de la valeur économique que l'introduction de la RSE apporte. Cela nous guide à poser la problématique suivante :

Quel est l'impact de la mise en place d'une démarche RSE sur la performance financière de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous posons les questions secondaires suivantes :

- Q1 : Est-ce que l'entreprise réalise une bonne performance financière ?
- Q2 : Est-ce que la mise en place d'une démarche RSE a permis d'améliorer la performance financière de l'entreprise ?
- Q3 : Qu'est-ce qui permet à la mise en place d'une démarche RSE d'influencer la performance financière de l'entreprise ?

Pour guider notre travail de recherche et de répondre aux questions posées, on propose les hypothèses suivantes :

- H1 : SASACE réalise une bonne performance financière.
- H2 : L'intégration d'une démarche RSE contribue à l'amélioration de l'efficacité et la durabilité de l'entreprise ce qui conduit en conséquence à l'amélioration de sa performance financière à long terme.

- H3 : La mise en place d'une démarche RSE favorise les bonnes pratiques de l'entreprise et renforce ses relations avec ses parties prenantes ce qui conduit à l'accroissement de sa performance financière.

Objectifs du travail

A travers cette étude, on va s'interroger sur la contribution de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) à la Performance Financière des entreprises et tenter de démontrer qu'il existe une relation positive entre la démarche RSE et la performance financière, cela incitera les entreprises à investir dans la mise en place d'une démarche RSE.

Etudes précédentes

- Etude intitulée : « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature ».
Présentée par : Jose Allouche et Patrice Laroche dans le Colloque RSE : réalité, mythe ou mystification ?, France, 2005, p10.

L'objectif de cette étude est de faire un état d'avancement de la recherche académique sur les interactions entre la responsabilité sociale et la performance financière des entreprises et proposer quelques pistes de réflexion et de recherche sur le sujet.

- Etude intitulée : « RSE et/ou performance financière : points de repère et pistes de recherche ».
Présentée par : Patricia CRIFO et Jean-Pierre PONSSARD

Cette recherche propose une lecture de la RSE en termes d'enjeux et d'instrumentation de ces enjeux par les différents acteurs concernés : entreprises, agences spécialisées, ONG, investisseurs. Cette analyse permet de s'interroger sur l'émergence d'une industrie de la RSE au même titre que s'est développée dans les années 1990-2000 une industrie de la création de valeur. Quelques pistes de recherche en rapport avec cette hypothèse sont alors précisées.

- Etude intitulée : « Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées »
Présentée par : Zeribi-Benslimane Olfa dans les actes de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 2007.
L'objet de cette recherche est de s'interroger sur la contribution de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) à la Performance Financière des entreprises cotées dans un contexte spécifique de pays émergent.

Importance du sujet et justification du choix

L'importance de cette étude se traduit par le développement d'un thème d'actualité comprenant des bienfaits pour plusieurs parties telles que les entreprises, la société et les différentes parties prenantes.

Ce sujet est peu traité au niveau de notre école vu sa complexité ce qui permet à notre travail de donner une piste et d'encourager d'autres étudiants à l'aborder.

Cadre de la recherche

Ce travail étudie la relation entre la mise en place d'une démarche RSE dans l'entreprise et la performance financière. Nous avons étudié cette relation dans l'entreprise SASACE à travers d'une évaluation de sa performance financière sur la période 2009-2016.

Méthodologie

Afin de répondre aux sous-questions avancées, on a opté à diviser ce travail à une partie théorique et une autre pratique.

Pour vérifier la première hypothèse :

- Sur le plan théorique, les notions relatives à la performance financière sont mobilisées ainsi que les méthodes et outils d'évaluation de cette performance.
- Sur le plan pratique, une analyse des soldes intermédiaires de gestions sur la période 2009-2016 est menée.

Pour vérifier la deuxième hypothèse :

- Sur le plan théorique, les notions relatives à la démarche RSE sont mobilisées et nous avons présenté les études qui ont tenté d'établir une relation entre la RSE et la performance financière.
- Sur le plan pratique, une analyse financière des bilans et comptes de résultats de l'entreprise sur les années 2013 à 2016 (après la mise en place de la démarche RSE par l'entreprise) est menée

Pour vérifier la troisième hypothèse :

- Sur le plan théorique, les indicateurs de l'équilibre et les ratios de rentabilité sont présentés afin de déterminer les apports de la mise en place d'une démarche RSE
- Sur le plan pratique nous avons évalué par une analyse de rentabilité l'impact de la mise en place des initiatives et bonnes pratiques relatives à la RSE par l'entreprise.

Structure et organisation de l'étude

Notre travail est divisé en trois grands chapitres composé chacun de trois sections, les deux premiers consistent d'une part à planter le décor et d'autre part à fournir la base théorique nécessaire à la réalisation de la partie pratique afin de mettre en examen notre problématique et les hypothèses suggérées.

Le premier chapitre sera consacré à la notion de la RSE et ses théories ainsi que la notion de performance globale ; il présentera les approches de l'adoption de la RSE et les conditions de son intégration dans l'entreprise. Quant au **deuxième chapitre** il sera consacré à la performance financière et les méthodes et outils qui permettent à l'évaluer, et il présentera la relation entre la RSE et la performance financière. **Le troisième chapitre** sera destiné à la présentation du cas pratique de ce travail, il commencera par présenter l'évolution de la RSE en Algérie puis il passera à la présentation de l'entreprise et finira par la Présentation du rapport d'évaluation de la performance financière de la SASACE.

Chapitre 01

Le cadre conceptuel de la
responsabilité sociétale des entreprises

Introduction

Dans un contexte marqué par des préoccupations sociales et environnementales croissantes, la notion de développement durable se fond petit à petit dans le vocabulaire commun, et par l'intégration de la notion de développement durable dans les pratiques des entreprises la notion de la responsabilité sociétale est apparue. Avec le temps cette intégration est devenue un facteur de compétitivité pour les entreprises qui poussent ces dernières à s'adapter à de nouvelles exigences émanant de la société et de l'environnement dans lequel elles opèrent.

Ce chapitre a été divisé en trois sections. Nous avons consacré la première section à l'historique du développement durable, ses principes, le concept de la RSE, ses définitions, principes, et les théories de fondements. Dans la deuxième section on mettra le point sur la démarche RSE, ses outils et ses étapes. Enfin la troisième section sera consacrée à exposer les approches d'intégration de la RSE.

Section 1 : Comprendre le contexte de la RSE

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. Cette culture prend de plus en plus d'ampleur au sein des entreprises, des organisations, des établissements et des sociétés peu importe leurs statuts social et/ou juridique et s'inscrit dans le débat sur la mondialisation, la compétitivité et le développement durable. On s'intéressera dans cette section à l'apparition de la notion de développement durable, on passera par la suite à la définition de la RSE et on finira par les fondements théoriques de la RSE.

1. Emergence de la notion de développement durable

La notion du développement durable remonte aux travaux du Club de Rome qui se fait mondialement connaître en 1972 par son célèbre rapport Meadows : « The Limitsto Growth » (Halte à la croissance). Le rapport qui apparaît à l'apogée de la période des Trente Glorieuses (la période de forte croissance économique entre 1946-1975) dénonce le danger que représente une croissance économique et démographique exponentielle pour la planète en termes de pollution, de surexploitation et d'épuisement des ressources naturelles.¹

En parallèle des travaux du club de Rome, la conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm, en 1972, est le lieu où les scientifiques, suivis des ONG (Organisations Non Gouvernementales) lancent un cri d'alarme à la communauté internationale concernant l'état d'épuisement de la planète. Cet événement a débouché sur la création du PNUE, Programme des Nations Unies pour l'Environnement et de ministères de l'environnement dans plusieurs pays.²

La commission mondiale sur l'environnement de le développement, dite Commission Brundtland, a introduit et définit le concept de développement durable dans son rapport «Our Common future» comme: «un développement qui répond aux besoins présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs »³. Deux concepts sont inhérents à cette notion: le concept de besoin et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'apporter la plus grande priorité, et l'idée des limitations de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et avenir.

Pour que le développement durable devienne une réalité au 21ème siècle, un plan d'action baptisé « Agenda 21 », sans valeur juridique contraignante, comportant 40 chapitres et 115 actions a été proposé lors de la conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement qui s'est tenue à Rio de Janeiro en 1992. L'agenda

¹ T. Boukherroub, **Intégration des objectifs du développement durable dans la gestion Stratégique et tactique de la chaîne logistique**, thèse pour obtenir le grade de docteur, INSA de Lyon, 2013, p25.

² **Idem**, p26.

³ G. Féron, **ce que développement durable veut dire**, édition organisation, Paris, 2001 ; P 6.

21 est le texte pilier du développement durable. C'est un plan d'action globale conçu pour aider les gouvernements, les institutions, ainsi que les acteurs économiques et sociaux, dans la mise en œuvre d'un nouveau mode de développement reposant sur la préservation de l'environnement mais aussi sur la lutte contre les inégalités.¹

Ainsi, le développement durable se présente, par L'intégration de trois sphères:

- L'environnement
- L'économie
- Le social

Il associe les trois objectifs d'efficacité économique, de préservation de l'environnement et d'équité sociale dans un cadre de bonne gouvernance.²

Figure 1-1 : Intégration des trois sphères du développement durable



Source : Christian Vermeulin, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Afnor édition, France, 2012, p02.

Deuxième Sommet de la planète Terre à New York en juin 1997, fait le point sur les engagements pris à Rio et constate le désaccord entre l'Union européenne et les Etats-Unis sur la réduction des gaz à effet de serre.³

En décembre 1997, Convention sur le climat à Kyoto. Le protocole de Kyoto engage 38 pays industrialisés (États-Unis, Canada, Japon, pays de l'Union européenne, pays de

¹ T. Boukherroub, *op.cit.* p26.

² Karen Delchet. **La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation**, thèse pour obtenir le grade de Docteur, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne; Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2006, p32.

³ www.vie-publique.fr/chronologie/chronos-thematiques/debat-climat-rio-1992-rio-20-2012, dernière consultation : 07/03/2017 à 20h00

l'ancien bloc communiste) à réduire, entre 2008 et 2012, leurs émissions de gaz à effet de serre, le protocole est basé sur un principe de développement propre.¹

En 2000, la déclaration du millénaire de l'ONU réaffirme huit objectifs internationaux pour le développement :²

- Réduire l'extrême pauvreté et la faim ;
- Assurer l'éducation primaire pour tous ;
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ;
- Réduire la mortalité infantile, améliorer la santé maternelle ;
- Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies ;
- Assurer un environnement durable ;
- Mettre en place un partenariat mondial pour le développement mondial.

En août 2002, le Sommet mondial a reconnu le rôle des entreprises dans le développement durable. Kofi Annan a notamment déclaré : « Nous réalisons que c'est seulement en mobilisant le secteur privé que nous ferons des progrès significatifs (...) Les problèmes environnementaux et sociaux ne peuvent être résolus qu'en mobilisant les entreprises privées, car les gouvernements ne peuvent agir seuls... » De nombreux secteurs (automobile, chimie, ciment, etc.) ont proposé des engagements et initiatives.³

Nitin Desai, secrétaire général du Sommet, a expliqué qu'il voyait deux principaux défis :

- D'ici 2015, éradiquer la pauvreté qui ne peut être résolu que par l'accès à l'eau, à l'électricité ;
- D'ici 2050, réduire notre consommation car la Terre comptera 3.5 milliards d'habitants supplémentaires. En conséquence, les entreprises ne doivent pas seulement être des lobbies, elles doivent relever ces défis.

La conférence de Paris sur le climat en 2015 a permis de créer un cadre international sur l'action climatique et elle opte pour des principes phares pour guider l'action des pays en matière de lutte contre les changements climatiques qui représentent un défi planétaire, quelques principes ont été accentués notamment celui de la solidarité : la convention appelle les pays en développement, et aussi le principe de « responsabilité commune, mais différenciée des états » celui-ci signifie que si tous les pays sont et seront touchés par les changements climatiques, ils ne portent pas tous la même responsabilité dans l'apparition

¹Patrick d'Humières, **Le DD le management de l'entreprise responsable**, édition d'organisation, France, 2005, p88.

² Patrick d'Humières, **op.cit.**, p88.

³ **Idem**, p88

du dérèglement climatique et que les plus responsables doivent donc fournir le plus d'efforts, une articulation de principe « pollueur/payeur ». ¹

La conférence a engendrés des engagements en faveur de la promotion du développement durable dont :²

- Accélérer les efforts maintenant, sans attendre l'entrée en vigueur de l'accord de Paris en 2020 ;
- Créer un cadre international pour l'action des Etats contre le réchauffement climatique ;
- Prendre des engagements nationaux de réduction des gaz à effet de serre, pour maîtriser le réchauffement et dégager des financements pour aider les pays les plus pauvres à lutter contre les impacts des changements climatiques.

Le concept de développement durable est donc un concept « macro » ³ mais sa prise en compte progressive par les gouvernements et les organismes nationaux et internationaux, la pression conjuguée de l'opinion publique (par l'intermédiaire notamment des ONG et des mouvements alter mondialistes) et des médias a progressivement provoqué un changement dans les mentalités, et les perspectives d'activité des entreprises. ⁴

2. Le pacte mondial

En 1999 une nouvelle initiative a apparue nommée «le pacte mondial», cette dernière incite les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, et à la lutte contre la corruption. La Signature de ce pacte par les entreprises est volontaire. ⁵

2.1. La naissance du pacte mondiale⁶

Le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a évoqué l'idée du pacte mondial (Global Compact en anglais) dans un discours prononcé au forum économique mondial de Davos, en janvier 1999, il invitait toutes les entreprises du monde à s'associer à la mise en place d'un cadre social et environnemental international, respectueux des valeurs universelles et favorables à l'expansion de l'économie mondiale afin de participer à l'avènement d'une mondialisation plus viable, plus équitable et plus ouverte.

¹C.Gautier, A.Mazounie, **COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat**, Colloque Réseau climat, France, 2015, p6

²C.Gautier, A.Mazounie, **op.cit.**, p9.

³ Françoise Quairel, **Contrôle de la performance globale et rse, Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), Association francophone de comptabilité**, France, May 2006,p05.

⁴ J. Ernult et A. Ashta, **Développement durable, rse, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, ESC Dijon, France, 2007, p11.

⁵G.Elizabeth et A. Jounot, Développement **durable et entreprises**, Afnor, France, 2004, pp43-44

⁶ **Idem**, p44

Lancé en juillet 2000, grâce à la collaboration de PDG de cinquante grandes entreprises, des principales organisations du système des nations unies, du monde du travail et de la société civile, le Pacte mondial s'est consolidé depuis avec l'adhésion d'entreprises d'horizons géographiques et sectoriels très divers, de représentants d'organisations syndicales, d'organisations non gouvernementales et d'autres organismes internationaux.

2.2. L'objectif du Pacte mondial ¹

L'objectif du pacte mondial est d'encourager l'alignement des politiques et des pratiques des entreprises ou des autres partenaires avec des valeurs et des buts agréés universellement et applicables internationalement dans trois domaines : les droits humains, le travail et l'environnement. Ces valeurs centrales s'appuient sur dix principes provenant de la déclaration universelle des droits de l'homme, de la déclaration de l'organisation internationale du travail relative aux principes et aux droits fondamentaux du travail et de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.

Les participants s'engagent à intégrer ces principes au cœur de leur activité économique, c'est-à-dire à leur stratégie et à leurs prises de décisions, et à poursuivre des projets en accord avec ces buts et ceux de l'ONU. Ce pacte entre les entreprises, l'ONU et la société civile, est une démarche volontaire et ouverte qui repose sur l'intérêt éclairé des participants. Ainsi, le Pacte mondial n'est pas un instrument de réglementation ou un code de conduite coercitif, mais s'appuie plutôt sur la responsabilité à l'égard du public, la transparence et l'intérêt à long terme des compagnies, du monde du travail et de la société civile.

2.3. Les principes du Pacte mondial²

Le Pacte mondial vise à aider les entreprises à prendre en compte les dix principes universels :

- **Les Droits de l'Homme**

- Soutenir et respecter la protection des droits de l'homme.
- S'assurer que les sociétés ne sont pas complices dans les abus de droits de l'homme.

- **Le travail**

- Soutenir la liberté d'association et la reconnaissance du droit aux associations collectives.
- Soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.

¹A.Jounot, **RSE et développement durable**, Afnor, France, 2010, p27.

²NATIONS UNIES ,www.un.org/fr/globalcompact/principles. Dernière consultation : 08/03/2017 à 18h00.

- Respecter l'abolition effective du travail des enfants.
- Respecter l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
- **L'environnement**
 - Appliquer une approche préventive pour les défis environnementaux.
 - Promouvoir la responsabilité environnementale.
 - Encourager le développement et la diffusion des technologies environnementales.
- **Lutte contre la corruption**
 - Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin.

3. Définition de la RSE

Les entreprises sont appelées à mobiliser toutes leurs énergies pour contribuer pleinement au développement durable aux côtés des acteurs publics par un engagement à prendre en compte l'impact économique, social et environnemental de leurs activités pour les rendre compatible avec les objectifs du développement durable : c'est ce qu'on appelle la responsabilité sociétale de l'entreprise.¹

La responsabilité sociétale de l'entreprise a fait objet de plusieurs définitions :

Selon le père fondateur de la RSE Howard Bowen : « La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondants aux objectifs et valeurs qui sont considérées dans notre société».²

Selon Jones (1980): « La RSE est l'idée selon laquelle les entreprises au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociaux ».

Définition de l'OCDE (1999) : « La responsabilité sociale des entreprises est leur engagement à contribuer au développement économique, tout en préservant l'environnement, en travaillant avec les employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble afin d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de ces acteurs ».³

¹E.Guingand et Jounot, **Développement durable et entreprises un défi pour les managers**, afnor éditions, France, 2008, p11

²BOWEN H.R, **Social Responsibilities of the businessman**. édition Harper & Row, New York, 1953, p06.

³ Marie- Françoise Guyonnaud et F.Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, France, Mars 2004, p05.

L'ISO en tant qu'organisation internationale de standardisation, s'est intéressée à ce domaine. Elle définit la RSE comme: « action d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'organisme »¹.

La définition la plus connue est celle de la Commission Européenne (2001), qui décrit la RSE comme: « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »².

Grâce à ces définitions nous pouvons retenir les éléments suivants:³

- L'initiative propre: (volontaire) il s'agit pour les entreprises non seulement de satisfaire à la logique de maximisation des profits et aux obligations juridiques existantes, qui définissent assurément un premier niveau de responsabilité, mais d'aller au-delà en investissant d'avantage dans le capital humain, les relations avec la société civile, l'environnement et les droits de l'homme.
- La RSE suppose également une redéfinition du rôle des acteurs traditionnels et la prise en compte des intérêts de tous les «stakeholders».
- La RSE comporte des effets directs et indirects, internes et externes.

Ces éléments se conjuguent entre eux dans des contextes différents qui tiennent à de multiples facteurs tels que le secteur d'activités, la taille de l'entreprise, le niveau du développement et les objectifs choisis.

4. Les fondement théorique de la RSE

Les théories les plus importantes sont la théorie des parties prenantes étant la pierre angulaire de la RSE et

4.1. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes (stakeholders) est aujourd'hui la plus fréquemment mobilisée, autant par les chercheurs que par les acteurs de l'entreprise. Elle défend une vision partenariale de l'entreprise en opposition avec la vision actionnariale classique.

¹ Afnor Groupe, **La norme ISO 26000 en quelques mots**, www.iso.org, Dernière consultation : 15/03/2017.

² C. Michel et Quairel-Lanoizelée, **La responsabilité sociale d'entreprise**, La Découverte, France, 2007, p23.

³ Livre vert, **op.cit.**, P5.

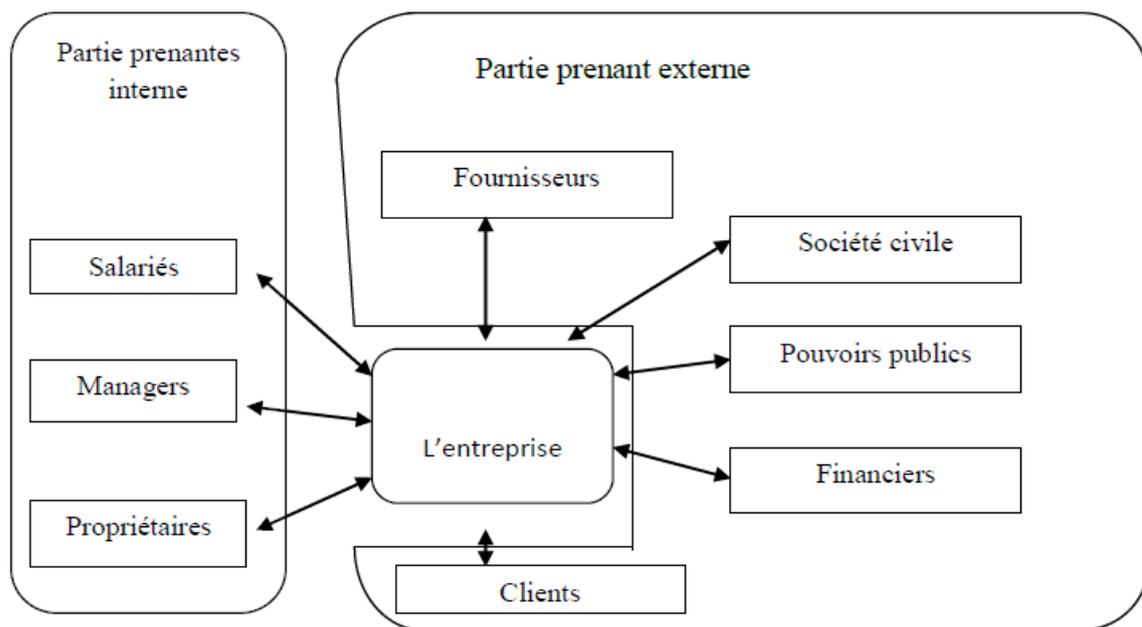
Les stakeholders sont : tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs¹.

Ces stakeholders sont soit internes (actionnaires, employés ...), soit externes (clients, concurrents, actionnaires ...).

La théorie des parties prenantes inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires (shareholders) mais également des «parties prenantes» ou des «parties intéressées».²

La responsabilité envers la société devient la responsabilité envers les parties prenantes

Figure 1-2 : liste des parties prenantes internes et externes de l'entreprise.



Source: A. sobczak et N.Minvielle, responsabilité globale: manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Paris, 2011, p64.

On peut distinguer trois approches de cette théorie : une approche descriptive, une approche instrumentale et une approche normative.³

Les approches descriptive et instrumentale décrivent la nature des relations entre entreprise parties prenantes et l'intérêt pour la firme à mettre en œuvre des réponses

¹E. Freeman, **strategic management : A stakeholder approach**, Pitman, Boston, 1984, p46.

²C.Michel et Quairel-Lanoizelée, **op.cit.**, p36.

³ Capron M et Quairel- Lanoizelée, **Mythes et réalités de l'entreprise responsable**, édition la découverte, Paris, 2004, p 256.

adaptées à leurs attentes. L'approche normative transforme les observations en préconisations pour un comportement plus juste.

4.2. La théorie de l'agence¹

La relation dite d'agence est définie comme « un contrat qui lie les actionnaires appelés principal ou mandant au dirigeants appelés agent ou mandataire ».

La relation d'agence est un nœud de contrat entre le principal et l'agent dont l'objectif est de réduire les divergences d'intérêts. Dans ce cadre l'information joue un rôle déterminant entre les acteurs.

L'étude des conflits entre le dirigeant et l'actionnaire est source de coûts, nommés coûts d'agence qui résulte du caractère potentiellement opportuniste des acteurs et de l'asymétrie d'informations entre les cocontractants.

Les coûts recouvrent :

- Coûts de surveillance: supportés par le principal et qui sont associés aux systèmes mis en place pour gérer l'information, surveiller et inciter l'agent à agir dans l'intérêt du mandant.
- Coûts d'obligation: supportés par l'agent pour informer la bonne exécution du contrat et se rassurer sur la qualité de sa gestion.
- Coûts résiduels: liés à l'écart qu'il existe entre la stratégie effective adoptée et celle qui maximiserait effectivement la richesse des mandants.

La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise entretient des transactions. La responsabilité de l'entreprise repose sur ses dirigeants qui sont des agents en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, salariés... ils leur revient donc de gérer les diverses attentes de façons équilibrée ou ça pourrait nuire à la pérennité de l'entreprise. Ces derniers vont alors exercer un rôle de surveillance.

4.3. La théorie de régulation sociale

Développée par le sociologue français Jean Daniel Reynaud depuis les années 1970, la théorie de la régulation sociale met la négociation et les règles au centre des rapports sociaux, un de ses principaux objectifs est d'essayer de comprendre comment les règles peuvent permettre à un groupe social de se structurer et d'élaborer une action collective, c'est-à-dire qu'il faut analyser par quels moyens les règles sont créées, maintenues, détruites et transformées dans une durée donnée.²

¹ **idem**, p33

² Shuman, **Managing legitimacy :Stratégic and institutional approaches**, vol. 20 n°03, 1995, p 572.

La théorie étudie les rapports de pouvoir et la manière dont ils s'installent, se résolvent ou s'exacerbent grâce à l'échange social dont la négociation et les conflits constituent l'une des formes.

4.4. Les théories néo-institutionnelles de la légitimité¹

L'ensemble de cette approche repose sur une représentation de l'organisation qui est totalement inséré dans la société, dans ses valeurs et sa culture. Comme l'indique son nom, l'approche néo-institutionnelle s'est constituée et s'articule autour de la question des institutions.

La légitimité naît au sein d'un environnement institutionnalisé, c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences sociales et culturelles incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures.

La légitimité est « L'impression partagée que les actions d'une organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs et de croyances sociales ».

L'institutionnalisation n'exerce pas une pression visible ; c'est un processus d'actions répétées et d'habitudes qui traduisent conceptions partagées ; dans ce contexte, un comportement socialement responsable et une éthique minimale ne peut se réduire à une stratégie rationnelle pour un résultat financier, mais existent parce qu'il sera impensable de faire autrement.

4.5. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources²

Cette théorie fait dépendre l'entreprise de son environnement et affirme que sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie. La vulnérabilité d'une organisation vient de son besoin en ressources qui sont contrôlées par son environnement.

Ces ressources concernant non seulement le capital financier mais aussi les ressources humaines ou les clients.

Les entreprises s'engagent alors dans une responsabilité sociale lorsqu'elles sont contraintes de l'assumer pour des raisons d'opportunisme ou pour ne pas supporter des régulations plus contraignantes ou plus coûteuses.

En conclusion, l'éclairage des théories des organisations nous conduit à analyser les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, sa responsabilité dans le développement durable et ses comportements stratégiques à la lumière de deux paradigmes : un nœud de contrats entre deux des acteurs rationnels cherchant à maximiser leur utilité et mettant en

¹M. Capron, 2003, op.cit., p17.

²M. Capron, 2003, op.cit., p 15.

œuvre des stratégies aux impacts réels ou une représentation symbolique de l'organisation cherchant une légitimité, une image convenable et tendant à institutionnaliser le concept de responsabilité sociale.

Cette section a présenté la notion de la RSE issue de l'application du développement durable et de ses trois piliers au niveau des entreprises. Les théories les plus importantes et qui sont reliées à ce concept sont la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle.

Section2 : la démarche RSE

Dans cette section, nous allons étudier les outils de la démarche RSE ainsi les intérêts d'une mise en place de cette démarche, et enfin en clôture cette section par une illustration des étapes de la démarche, ses enjeux ainsi ses bénéfices et avantages pour l'entreprise.

1. Les outils de la démarche

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.

1.1. Les codes de conduites

Le mot « code » est traditionnellement associé à un écrit solennel émanant d'une autorité titulaire d'un pouvoir normatif et consacrant des règles contraignantes¹. Consignés dans un code de conduite la valeur de ces engagements et leur rattachement au droit souple dépend essentiellement du contenu dudit code. Leur objet se rattache à la volonté d'assurer une gestion saine des ressources humaines, là où se rencontrent les parties prenantes, notamment les salariés. Ils portent sur une grande diversité de sujet, beaucoup étant liés aux préoccupations de la société contemporaine. La rémunération des dirigeants, les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant ainsi que les conditions de travail des salariés sont autant de thèmes traités par les codes de conduite. Dès lors qu'ils ont vocation à toucher à de multiples domaines du droit, ils se rattachent à un mode de « *protection privée du droit* »².

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.³

¹ M. Brac ; **Codes de bonne conduite : quand les sociétés jouent à l'apprenti législateur...**, <http://www.glose.org/CEDCACE>, dernière consultation : 11/03/2017 à 18h00.

²D. Berra ; **Les Chartes d'entreprise et le droit du travail** ; Mélanges Despax ; 2002 ; P125

³Livre vert de la responsabilité sociale ; **Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises** ; la Commission européenne ; 2001 ; P26

La Commission a suggéré 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.

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'OIT¹:

- 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
- droit d'organisation et de négociation collective.

1.2. La pression des investisseurs

L'investissement socialement responsable (ISR) s'est développé pour répondre aux attentes d'un public, croissant, à la recherche d'un produit doté d'une plus-value responsable et/ou éthique. Les fonds socialement responsables peuvent être des fonds éthique sélectionnant des valeurs à partir de critères d'exclusion (pas d'armes, pas de tabac, pas de travail des enfants...) ou des critères de croissance durable, c'est-à-dire bénéfiques à l'évolution de l'environnement et de la société.²

L'investissement socialement responsable (ISR) fait partie intégrante de la RSE. Certains parleront d'investissements éthiques, d'autres d'investissements durables, ou encore soutenables. Quoi qu'il en soit, derrière toutes ces variantes, on retrouve toujours le même socle fondateur : la prise en compte de considérations éthiques et sociales, au-delà des objectifs financiers traditionnels, dans les décisions d'investissement ou de placements

Ce phénomène commence à prendre de l'ampleur et indirectement, oblige les entreprises cotées à modifier leur comportement en intégrant la notion de responsabilité sociale à leur stratégie afin de satisfaire aux nouvelles exigences des actionnaires et des gestionnaires de fonds.³

¹Livre vert ; **Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises** ; p26

²A.Jounot ; **op.cit.** ; p36

³W. Dominique ; M. Fabrice ; **Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises** ; Paris, Lavoisier ; 2005 ; p65

1.3 Les labels

Le label repose sur un référentiel commun aux consommateurs, aux salariés et aux entreprises, sur la base duquel ces dernières prennent des engagements opérationnels. Il s'adresse à tout type de centre de relation client, quelle que soit sa taille. Parmi les critères pris en compte, on peut citer ceux pour les centres de relation client intégrés et prestataires¹ :

- Procédures générales en ressources humaines : préalables à l'embauche, procédures d'accueil et d'intégration, suivi de carrière développement de l'employabilité, code de bonne conduite....
- Formation : existence d'un plan de formation communiqué à l'ensemble des salariés et des donneurs d'ordre, d'un dispositif de traçabilité de la formation initiale et de la formation continue, respect de l'accord-cadre sur la formation et l'emploi.
- Surveillance, observation électronique et vie privée : respect des réglementations et des codes de déontologie de la profession concernant la surveillance, l'observation électronique et la vie privée (CNIL).
- Conditions de travail : affichage social, respect des réglementations sur la ventilation, l'éclairage, le chauffage, les équipements de téléphonie et d'information, mise à disposition d'espaces de repos, infrastructures adéquates, politique à l'égard des (non) fumeurs, premiers secours et politique de sécurité...

Le label offre la possibilité d'améliorer l'image du secteur et l'attractivité des filières métiers de la relation clients.

Trois catégories d'entreprises sont visées par le label responsabilité sociale : donneur d'ordres, centres de relations clients intégrés et centres de relations clients externalisés.

Chacune de ces catégories est auditée selon une méthodologie spécifique établie par un cabinet spécialisé indépendant. Ainsi, sont notamment évaluées pour la catégorie « Donneur d'ordres », les pratiques d'achats responsables ou encore les pratiques sociales éthiques, ainsi que les conditions de travail pour les centres de relation client intégrés ou externalisés.²

1.4. Le Global Reporting Initiative

L'objet du GRI était d'aider à réfléchir au développement durable, via l'approche sociale et l'analyse du cycle de vie pour intégrer des indicateurs sociaux dans le reporting. Une première version, publiée en 2000, fut complétée par une version 2 en 2003. La

¹A. Jounot ; **idem** ; p133

²Les informations sur l'Eco label européen sont disponibles sur le site

<http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/pdf> , dernière consultation : 11/03/2017 à 19h0

version 3 fut lancée le 5 octobre 2006 lors de la conférence d'Amsterdam, ville hôte de la fondation de droit hollandais accueillant le GRI.¹

Le GRI est un outil de reporting utilisé officiellement par plusieurs centaines d'entreprises pour rédiger leur rapport annuel développement durable.

Avec la version 3 du GRI, c'est la recherche de performance, la comparabilité dans le temps et la nécessité de définir des indicateurs mesurables (qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs) qui est approfondie. Cette version a marqué aussi le rapprochement avec le Pacte Mondial.

Les innovations de la version 3 concernent les points suivants² :

- **Les principes**

- définir le périmètre de reporting (en particulier en ce qui concerne la sous-traitance),
- rapporter sur l'ensemble de son activité, même sur les points qui ne sont pas forcément complétés,
- communiquer au moyen d'information de qualité.

- **Les indicateurs**

- économique : prise en compte des effets indirects,
- environnementaux : prise en compte plus fouillée de la biodiversité,
- droits de l'homme : différenciation des indicateurs homme/femme (sauf pour le volet formation),
- responsabilité : ajout d'indicateur concernant la corruption.

Des suppléments sectoriels au guide général du GRI sont, ou vont être, publiés : sur le tourisme, le domaine bancaire, les télécommunications, le transport et la logistique... L'idée étant de faire état des indicateurs incontournables à certains secteurs.

2. Les intérêts d'une démarche RSE

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à considérer la RSE comme un enjeu stratégique de leur avenir. Pour ces dernières, il s'agit de reconnaître que l'amélioration des conditions environnementales et sociales se traduit par des opportunités en termes de développement économique. La responsabilité sociale des entreprises a pour objectif de créer et de contribuer à des situations où tout le monde est gagnant, les entreprises comme la société dans son ensemble.³

¹J. CLAUDE DUPUIS, Le management responsable. Un modèle de gestion de l'obsolescence morale, Revue française de Gestion ; no. 337 ; octobre 2001 ; pp 129-131

²A. Jounot ; op.cit. ; p23

³S. André ; M. Nicolas ; manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises ; édition Vuibert ; p 29

2.1. Répondre aux attentes des parties prenantes

Les entreprises sont en relation avec des acteurs très divers, qui ont des attentes spécifiques à propos de leur activité. Cette approche contribue à l'amélioration des relations qu'elle entretient avec ces parties prenantes.

2.2. Valoriser son image et préserver son crédit dans la société¹

L'intérêt d'une démarche de RSE s'analyse nécessairement en termes d'image. Le discours éthique des entreprises a souvent été une réponse à des affaires fortement médiatisées la mettant en cause dans des affaires de fraude, de corruption voire de violation des droits de l'Homme. Si l'intérêt d'un discours durable s'impose, la RSE reste un moyen de redorer l'image de l'entreprise. Les engagements pris renvoient une « image positive de l'entreprise ». C'est un élément déterminant dans la mise en œuvre de cette stratégie.

2.3. Prévenir et limiter les risques

Pour la Commission européenne, « la mise en place d'une approche stratégique devient de plus en plus importante pour la compétitivité des entreprises. Une telle démarche peut leur être profitable sur le plan de la gestion des risques, de la réduction des coûts, de l'accès au capital, des relations avec la clientèle, de la gestion des ressources humaines et de la capacité d'innovation ² ». Prendre en considération les besoins des parties prenantes internes et externes oblige les entreprises à anticiper les attentes de la société. A ce titre elle crée des perspectives de croissance

Cette gestion des risques concerne tout d'abord l'impact que les activités de l'entreprise peuvent créer sur l'environnement, la santé et la sécurité, l'analyse des risques peut conduire l'entreprise à adopter des pratiques plus responsables.

2.4. Prendre en compte les besoins des clients de manière plus globale et plus pérenne³

Développer et mettre sur le marché un produit ou une nouvelle technologie plus respectueux de l'environnement se traduira, de plus en plus, par un avantage concurrentiel décisif. Par ailleurs, les consommateurs, les investisseurs de toute autre partie, souhaitent avoir une vision claire et objective de l'impact social et environnemental de l'entreprise

¹P.-H. Antonmattei ; P. Vivien ; **Rapport : Chartes d'éthique ; alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives** ; Dr. soc. 2007 ; p522

²**Rapport 2008 sur la compétitivité européenne** (COM(2008)774)

³S. André ; M. Nicolas ; **ibid.** ; p29

afin de prendre des décisions pertinentes et éclairées en matière d'investissement, d'achats, de partenariats...

2.5. Saisir de nouvelles opportunités économiques¹

La mise en œuvre d'une démarche RSE peut créer l'opportunité de réaliser des économies, augmentant par conséquent les gains financiers de l'entreprise. De tels projets gagnant-gagnant apparaissent le plus clairement dans le domaine environnemental. Une entreprise qui rationalise ses cout et réduit consommations d'énergie et de matières première améliore à la fois son impact sur son environnement naturel et sa performance financière.

2.6. Respecter les convictions personnelles des dirigeants et des employés²

La mise en œuvre de la démarche RSE peut enfin être motivée par les conditions personnelles de ses dirigeants et de ses salariés , ces convictions peuvent jouer un rôle important lorsqu'il s'agit de lancer des démarches proactives qui anticipent les attentes des parties plutôt que de répondre à celle déjà exprimées , qui ne s'inscrivent pas dans le management de risques sociaux et environnementaux déjà avéré et qui ne permettent pas d'espérer un retour rapide sur les investissements qu'elle impliquent. Le soutien des dirigeants à ces projet s'explique dès lors souvent par la croyance que l'engagement dans cette démarche renforce les liens avec les parties prenante et donc un moyen à terme la performance économique de l'entreprise, mais aussi de donner du sens à leur propre action.

2.7. Maitriser les risques, ainsi que les couts environnementaux et sociaux³

Les risques environnementaux et sociaux que courent certaines entreprises sont parfois si importants que le moindre incident peut engendrer une remise en cause de leur activité. Par ailleurs, la non-maitrise des impacts environnementaux constitue une charge importante pour les industriels.

Il est vrai que l'occurrence de certains risques, sociaux et environnementaux, en relation avec les valeurs culturelles du DD, largement médiatisés, peuvent mettre gravement en danger la réputation de l'entreprise et la confiance des investisseurs, sans parler de l'intérêt des actionnaires. Dans cette perspective, la gestion du risque(entendu comme tout élément susceptible d'affecter la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels) se présente comme un enjeu majeur.

Gérer les risques consiste à organiser un système de prévention des erreurs des dysfonctionnements et autres perturbations susceptibles d'affecter la performance. Ce

¹S. André ; M. Nicolas; **op.cit.** ; p29

²B. Dubrion ; E. Mazuyer ; **Les rencontres improbables entre droit et management : les pratiques de RSE** ; Sem. Soc. Lamy Supplément ; 18 mars 2013 ; n°1576 ; p84

³Patrick d'Humières ; **Le Développement Durable** ; édition d'organisation ; Paris ; 2005 ; p168

système est fondé sur un ensemble cohérent de processus d'identification et d'analyse des dangers potentiels et de procédures correctives. Même si elle est encouragée par le législateur, la mise en place d'une telle architecture répond d'abord à un impératif de gestion, à une conjonction de nécessités vitales pour la pérennité de l'entreprise qui se déclinent, depuis 1990, dans la pratique des grandes entreprises à travers divers outils.

2.8. Mobiliser le personnel en s'engageant dans une politique volontaire et responsable

Une telle démarche contribue à l'amélioration de la motivation du personnel et alimente une dynamique de progrès interne.

3. Les étapes d'une démarche RSE

La définition et la mise en place d'une démarche RSE dans l'entreprise doivent s'adapter aux enjeux spécifiques de son secteur d'activité, aux attentes de ses parties prenantes, au contexte juridique, politique et économique du pays. Jusqu'à maintenant il n'y a pas une démarche précise à suivre chaque entreprise à le droit de choisir son chemin.

3.1. Formaliser l'engagement en matière de RSE¹

Vue les modifications qu'implique cette mise en place, les dirigeants doivent formaliser les engagements de l'entreprise en matière de RSE :

- **Préciser les ambitions de l'entreprise:** La définition du niveau d'ambition quel entreprise entend donner à sa stratégie dans le domaine de la responsabilité sociétale relève de ses dirigeants et doit de préférence valider par le conseil d'administration ou de surveillance.
- **Adopter ou élaborer un référentiel en matière de responsabilité globale:** Il est important que les dirigeants précisent le contenu de cette ambition, par exemple en adoptant l'un des référentiels existants en matière de responsabilité sociétale et/ou en élaborant une charte ou un code de conduite propre à l'entreprise.
- **Redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise:** L'engagement de l'entreprise en responsabilité sociétale peut conduire ses dirigeants à redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise.
- **Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance:** Cela se traduit par l'organisation de rencontres régulières entre les organes de direction de

¹S. André, M. Nicolas, responsabilité global: manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Paris, 2012, p54.

l'entreprise et la représentation des parties prenantes, pour donner une ou deux fois par an un avis sur les projets et réalisations de l'entreprise, soit sur un modèle d'un comité de suivi chargé de manière plus permanente des engagements pris en matière de responsabilité globales.

- **contractualiser l'engagement en matière de responsabilité sociétale:** Les dirigeants peuvent enfin envisager de contractualiser les engagements dans le cadre d'un partenariat avec des représentants de différentes parties prenantes de l'entreprise.

3.2. Définit une stratégie de responsabilité sociétale¹

Après avoir formalisé l'engagement de l'entreprise dans le domaine de la responsabilité sociétale les dirigeants doit:

- **Identifier les parties prenantes et leurs représentants:** Il convient aux dirigeants de commencer par identifier les parties prenantes pertinentes et leurs représentants pour les engager dans la démarche de responsabilité globale dès la définition des enjeux et de la stratégie qui permettra d'y répondre.
- **Comprendre les attentes et les apports potentiels des parties prenantes:** Après avoir identifié les parties prenantes de l'entreprise et leurs représentants, il s'agit d'en analyser les attentes dans le domaine de la responsabilité sociétale, mais également leurs apports potentiels pour améliorer l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel.
- **Analyser les enjeux et risque spécifiques des activités de l'entreprise:** Les dirigeants doivent chercher à évaluer les impacts positifs et négatifs de leurs activités sur l'environnement économique, social et naturel. Ils peuvent pour faire cela s'appuyer sur les divers standards et référentiels qui émergent en matière de responsabilité global.
- **Définir des objectifs précis et des plans d'actions:** Compte tenu de l'ampleur des enjeux en matière de responsabilité global, il convient le plus souvent de dégager un nombre limité de priorités parmi l'ensemble des actions qui ont été identifiées comme pouvant améliorer l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel. Après il convient de définir des objectifs précis pour pouvoir ensuite mesurer les progrès réalisés et les communiquer aux parties prenantes.

¹S. André, M. Nicolas ; op.cit. ; p55

3.3. Déployer la démarche de responsabilité sociétale¹

La mise en œuvre effective de la stratégie de la responsabilité sociétale de l'entreprise suppose en principe son déploiement au sein de l'entreprise, comme tout projet il nécessite un management, par :

- **Nommer un responsable pour piloter la démarche:** L'entreprise doit nommer un responsable qui aura le rôle sera de coordonner la mise en œuvre par les équipes compétentes ainsi que le dialogue avec les différentes parties prenantes pour les informer en permanence des progrès réalisés et les consulter sur l'évolution de leurs attentes.
- **Mettre en place un réseau de correspondants dans toute l'entreprise:** Le rôle de ces correspondants consiste à faire le lien entre la stratégie de responsabilité sociétale qui a été adoptée au niveau de l'entreprise et les actions pouvant être menées au niveau de leur service ou de leur filiale. Les correspondants ont un rôle d'animation et de soutien au sein de leurs services ou de leurs filiales pour compléter l'action du pilote.
- **Sensibiliser et former tous les salariés de l'entreprise:** L'amélioration de l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel implique des changements, il est donc primordial de conduire un tel changement, ce qui passe d'abord par des actions de sensibilisation et de formation des salariés aux enjeux et pratiques dans le domaine de la responsabilité sociétale, car ces derniers sont impliquer.
- **Evaluer les salariés selon des critères liés à la responsabilité globale:** Il faut crée un système de contrôle et de suivi comportant en particulier une évaluation des salariés sur la manière dont ils intègrent les différents enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans leurs activités ainsi que les résultats qu'ils y ont obtenus.
- **Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires:** Si la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociétale conduit à terme à accroître la performance économique de l'entreprise, elle nécessite certains investissements qu'il convient de prévoir. L'entreprise doit en effet se donner les moyens de ses ambitions en matière de responsabilité sociétale pour ne pas décevoir les attentes créés par l'annonce de ses engagement auprès de ses différentes parties prenantes.

¹S. André, M. Nicolas ; op.cit. ; p57

3.4. Mesurer l'impact des actions mises en œuvre ¹

La démarche RSE constitue un processus d'apprentissage donc il suppose une amélioration continue de l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et écologique. Il s'agit d'évaluer régulièrement les résultats des actions mises en œuvre dans le cadre d'une telle évaluation il implique :

- Définir une batterie d'indicateurs de performance qui permettant de mesurer le progrès (par rapport aux objectifs),
- Mettre en place un système de reporting qui est pour diffuser au sein de l'entreprise ainsi les PP les informations que ces indicateurs enseignent,
- Consolider et analyser les données récoltées,
- Prévoir des actions correctives et préventives pour accroître l'amélioration des performances,

3.5. Méthodes d'évaluation

Il est nécessaire que les organisations évaluent et rendent compte sur leur performance affichée. Le rapport de la Commission Brundtland (Brundtland, 1987) exprimait la nécessité d'adopter de nouvelles méthodes de mesure et d'évaluation des progrès en faveur du développement durable². Pour les entreprises les méthodes sont:

- **SD 21000³**

Le SD 21000 (AFNOR, 2003) vise à répondre à deux problématiques. La première est d'aider l'entreprise à identifier sa stratégie de développement durable et à la mettre en œuvre. La seconde est d'organiser un système de transaction permettant à l'entreprise d'organiser ses relations stratégiques (sur les enjeux significatifs) avec des parties externes.

Les principes cette méthode issue de la SD 21000 de l'AFNOR vont permettre d'aboutir à la définition des axes d'amélioration et des plans d'action en matière de DD, par un processus d'auto-évaluation dont les principales étapes sont les suivantes :

- Évaluation de l'importance et la performance de l'entreprise relativement à un certain nombre d'enjeux du DD,
- Détermination et cotation de l'importance des PP,

¹Patrick d'Humières ; **op.cit.** ; p191

²**La revue en sciences de l'environnement**, édition Vertigo, Vol 5, N° 2, 2004, p.4

³ P. François, **Expérimentation d'une méthode d'auto - évaluation pour faire progresser la responsabilité sociétale dans les entreprises**, Congrès de l'Aderse, ESC PAU, 2009, p03

- Etablissement d'une grille de positionnement des enjeux de DD de l'entreprise qui permet de mettre en perspective les enjeux de DD avec leur niveau d'importance et de performance,

Le diagnostic sur trois niveaux:

- Evaluation de la performance:

- Niveau 1 (**initiation**) : simple prise de conscience de l'enjeu, sa mise en place au travers d'actions récentes et non encore abouties (absence de mesure, déploiement partiel ou expérimental), l'objet peut aussi ne faire l'objet d'aucune initiative.

- Niveau 2 (**réalisation**) : phase de concrétisation des initiatives, les actions décidées produisent des résultats et leurs déploiements dans l'entreprise sont significatifs ; l'entreprise se situe au niveau de l'état de l'art et au moins au niveau de la conformité réglementaire.

- Niveau 3 (**amélioration**) : niveau de maturité de l'entreprise dans la gestion de l'enjeu, elle se situe au-delà de l'état de l'art ; en stratégie de rupture, elle développe les meilleures pratiques, elle assure une veille organisée en matière d'innovation autour de l'enjeu concerné.

- Les échelles d'importance:

- Niveau 1 (**nulle ou faible**) : il ne se passe rien ou bien les conséquences sont limitées dans le temps ou dans l'espace.

- Niveau 2 (**moyenne**) : les conséquences peuvent remettre en cause certains projets de l'entreprise.

- Niveau 3 (**forte**) : les conséquences sont fortes, elles peuvent remettre en cause le bon fonctionnement ou dans un cas extrême l'existence de l'entreprise.

- **Label Lucie**¹

Conçu en partenariat avec Vigeo, le référentiel d'évaluation Lucie est adossé aux textes (conventions, recommandations, principes directeurs...) élaborés par des organismes internationaux reconnus comme légitimes (ONU, OIT, OMS, OCDE, UE...), ce qui lui confère une opposabilité certaine.

Les organisations candidates au label signent la charte Lucie affichant :

- Sept engagements, en ligne avec les sept questions centrales de la future norme internationale ISO26000. Ces questions sont relatives aux clients, à l'environnement, aux bonnes pratiques des affaires, aux relations et aux conditions de travail, aux droits humains, à l'engagement sociétal, à la gouvernance...

- Vingt-huit principes d'action.

¹ A. Jounot ; **op.cit.** ; p135

Un audit permet ensuite de mettre en exergue les accomplissements et les voies de progrès. Les conclusions de cet audit, ainsi que les plans d'action proposés par les organisations pour justifier d'une maîtrise raisonnable des risques identifiés, sont soumis à un comité d'attribution constitué de personnalités indépendantes. C'est ce comité qui statue sur l'éligibilité au label.

Des informations sont recueillies par voie d'entretiens et d'analyse documentaire. Les pratiques managériales de l'entreprise sont examinées et analysées au regard des critères de responsabilité sociétales selon un triple éclairage :

- L'existence d'orientations et d'objectifs pertinents, clairs, connus et partagés par ceux qui doivent les mettre en œuvre.
- L'existence de dispositifs cohérents, dotés de moyens adéquats et régulièrement mesurés aidant au travail coopératif et coordonné.
- L'existence d'indicateurs internes de résultats permettant de rendre compte du niveau d'efficacité des actions et la prise en compte de l'opinion des parties prenantes internes et externes.

- **L'évaluation AFAQ 26000¹**

Avec l'évaluation AFAQ 26000 vous mesurez la contribution de votre entreprise au développement durable : l'ensemble des pratiques mais aussi des résultats sont passés au crible. La méthode AFAQ 26000 détermine à quel point vous intégrez les recommandations définies par la norme ISO 26000 dans votre stratégie, votre organisation et vos activités. Elle vous permet ainsi d'adresser un signal fort : celui d'une entreprise qui assume les impacts de ses décisions et activités et s'engage pour un développement durable de son activité.

Le modèle AFAQ 26000 analyse l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation, autrement dit la capacité de cette dernière à intégrer une contribution au développement durable dans l'ensemble de ses activités, pratiques, processus. Pour ce faire il met en regard deux volets complémentaires :

- La pertinence et le déploiement des pratiques, d'une part ;
- La pertinence des indicateurs suivis et le niveau des résultats atteints, d'autre part ;

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 travailler et de l'améliorer son image auprès de ses parties prenantes.

¹**Guide d'évaluation AFAQ 26000**, responsabilité sociétale, édition AFNOR, France, 2012, p25

Section 3 : L'intégration de la RSE dans l'entreprise

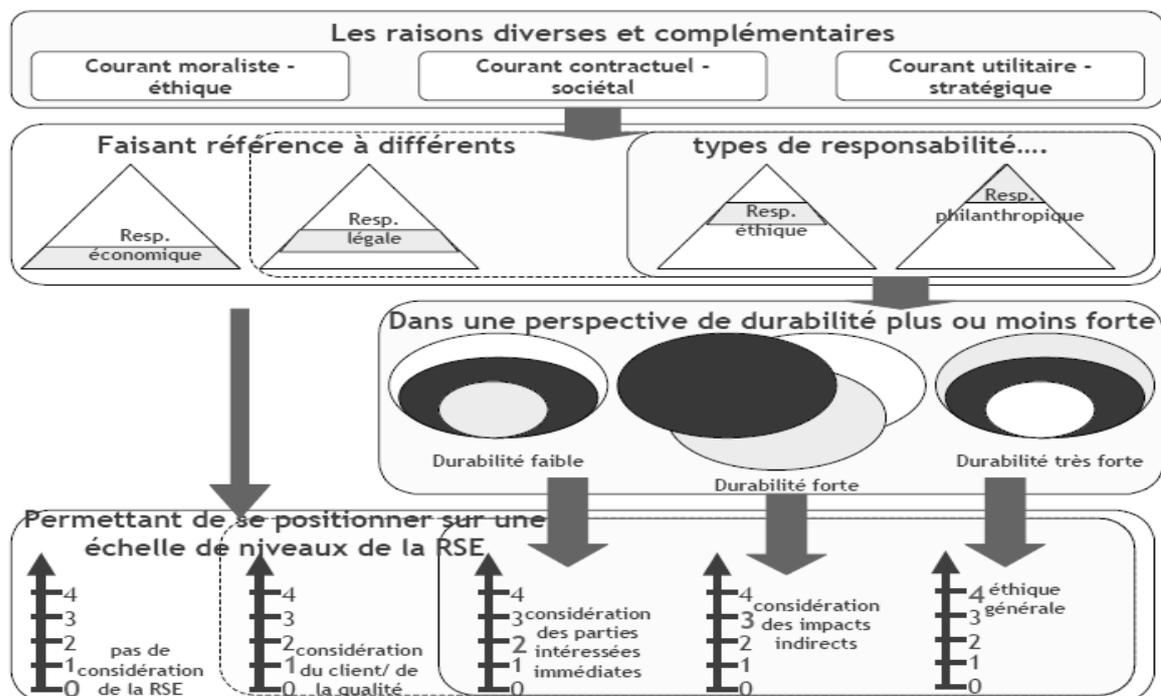
Étant donné que la responsabilité sociétale concerne les impacts potentiels et effectifs induits par les décisions et activités de l'organisation, le comportement le plus important à traiter correspond aux activités quotidiennes et régulières de l'organisation. Il convient que la responsabilité sociétale fasse partie intégrante de la stratégie centrale de l'organisation, avec des responsabilités assignées et une redevabilité à tous les niveaux appropriés de l'organisation. Il convient que cela transparaisse dans le processus de prise de décision et que cela soit pris en compte dans la mise en œuvre des activités

Intégrer la RSE dans sa stratégie fait partie des tâches les plus difficiles à accomplir par l'entreprise. On s'intéressera dans cette section à l'intégration de la RSE dans l'entreprise en commençant par les approches que suit l'entreprise dans cette intégration on passera par la suite aux comportements stratégiques caractérisant l'intégration de la RSE dans l'entreprise et on finira par la notion de performance globale de l'entreprise.

1. Les approches d'intégration de la RSE

Il existe trois grands modèles ou approches qui constituent des incubateurs de la RSE au sein des entreprises. Selon Delchet ces approches déclinent de trois principaux courants de la RSE, la en parle de Business Ethics, le social issue management et le business and society (le courant contractuel) présenté dans le schéma suivant :

Figure 1-3 : Les différentes approches en matière de RSE



Source : Karen Delchet. La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation, thèse, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2006, p80.

1.1. L'approche contractuelle

L'approche contractuelle désigne le fait que l'entreprise et la société sont inter-reliées (en contrat), la société est alors perçue comme ayant des attentes envers les entreprises, et ce à trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel, chaque niveau étant rattaché à un principe, respectivement la légitimité, la responsabilité et l'éthique.

Selon C.Gendron, cette approche dite « contractuelle », repose sur deux axes « l'interrelation systémique entre l'entreprise et la société » et la notion de « contrat social », qui désigne que l'entreprise est une institution créée par la société et envers laquelle elle est redevable¹.

Cette approche est donc protégée par un arsenal législatif (le système judiciaire par exemple) qui permet à la société qui englobe toutes les parties prenantes de superviser le fonctionnement et les activités des entreprises à la relation afin d'inciter ces dernières à respecter leurs engagements envers la société. Ainsi les entreprises se procurent une légitimité sociétale.

Mais le fondement de l'approche Contrat-société n'est pas si évident, car plusieurs limites se présentent par exemple, dans le cas où l'état (qui est pour rôle de régulariser cette relation) est faible, inefficace, ou corrompu, cet équilibre ne se remet en cause. De ce fait il ne suffit pas d'avoir des lois uniquement sur le papier, mais encore faut-il les faire appliquer sur le terrain de la manière la plus intransigeante et efficiente possible pour garantir l'équilibre de ce contrat social.²

1.2. L'approche culturelle

Les évolutions du siècle dernier ont provoqué des différences entre l'approche anglo-saxonne du développement durable visant plutôt la répartition des effets des activités économiques et l'approche continentale européenne généralement plus sensible à l'anticipation et à la prévention des risques.³ En fait, les comportements managériaux qui prennent en compte la RSE se rattachent à deux grands modèles opposés de responsabilité : d'une part un modèle libéral classique, fondé sur la dissociation entre le « business » et le « hors business » dont le cœur reste strictement économique mais susceptible d'ajouter à la périphérie des actions philanthropiques ; d'autre part, un modèle fondé sur l'intégration des valeurs ne séparant pas le lien social qui accompagne l'acte économique⁴.

¹C.Gendron, Le **questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale**, cahier des crises, 2000, p35.

² **Idem**, p37.

³M. Capron et Quairel- Lanoizelée, **op.cit.**, p112

⁴ Roland Perez, **A propos de responsabilité globale en management**, Communication à la IX^e journée François Perroux, Lyon, 2002, p10.

La RSE selon cette approche, se présente comme un produit culturel, c'est-à-dire le produit d'une culture à travers son contenu qui reflète les relations désirables entre l'entreprise et la société telle qu'elles sont définie par l'environnement social, culturel et institutionnel.

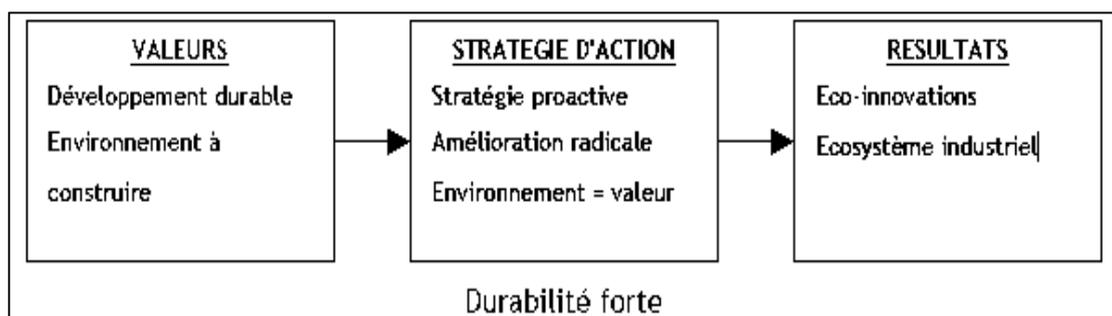
Cette vision tente d'appréhender la relation entreprise \ société comme un échange de valeurs et de référents culturels stables, et s'attache à comprendre la manière dont les entreprises s'adaptent et influencent leur environnement socioculturel.

Les entreprises qui adoptent les principes de développement durable sous une approche « business ethics » faisant référence à un type de responsabilité dite responsabilité citoyenne ou même éthique, ces dernières ont tendance à avoir une durabilité très forte, vu que leur responsabilité dépasse largement le seul aspect économique en adoptant des attitudes inspirées de leurs sociétés qui sont en faveur de la dimension sociale et environnementale.¹

Ainsi ces entreprises qui se positionnent en haut de l'échelle avec une considération des impacts indirects et une « éthique globale ».

Donc les entreprises qui opèrent sous des règles informelles qui régissent les comportements des individus et des organisations sont les plus aptes à « s'institutionnaliser » et constituer un appuie d'intégration pour la RSE qui se traduit par des orientations des stratégies d'action en résultant des actions éthique et citoyennes comme des éco-innovations des système de production écologique.

Figure 1-4 : Le développement durable comme une nouvelle valeur



Source : Karen Delchet. Op.cit., p84.

¹ Eric Persais, **Bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale**, Revue internationale de l'économie sociale, n°302, Recma, France, 2006, p19.

1.3. L'approche normative ¹

Plusieurs chercheurs et différentes organisations sont intéressés à la RSE sur des plans nationaux et internationaux en cherchant un cadre normatif pour le déploiement de la démarche et des critères d'évaluation de la RSE, visant l'institutionnalisation formelle de la RSE par les normes.

Les normes ont accompagné l'essor de l'activité économique avec une accélération très nette au siècle dernier. Leur adoption par les entreprises est le résultat de l'isomorphisme normatif et sert à démontrer la conformité de leurs décisions aux principes ou règles de la structure sociale. En effet, le mot norme renvoie au sens de l'outil permettant de tracer dans la norme, ainsi que la règle, la loi, le modèle ou l'exemple de ce qui est conforme. La norme au sens large remplit deux fonctions. D'un côté, elle constitue une règle, et de l'autre, elle suggère les actions à mettre en œuvre afin de s'y conformer.

Selon Lorenzo Sacconi, la logique de base dans la formalisation d'un document normatif en matière de RSE comprend 3 éléments :

- Des principes éthiques généraux.
- Des protocoles comportementaux ou bien des règles d'action standardisées autrement dit, des procédures.
- Une communication et un dialogue en double sens afin de trouver une compréhension commune entre les situations, les principes et les comportements.

Ces éléments semblent en harmonie avec les principes du développement durable et ceux de la RSE.

Parmi ces acteurs qui cherchent un système de management qui formalise la RSE au sein des entreprises on trouve en premier lieu l'ISO (14000 et 26000) et OHSAS18001 et aussi Afnor/SD 21000 et SA 8000 ces derniers fixent des spécifications et des lignes directrices pour l'intégration et l'utilisation volontaire.

Tableau 1-1 : Principales normes internationales en relation avec la RSE

Norme	Objectif
ISO 9001	Démontrer la capacité de l'entreprise à offrir un produit ou un service conforme aux exigences de ses clients et aux exigences réglementaires.
ISO 9004	Améliorer les capacités et performances globales de l'entreprise afin de satisfaire les besoins et attentes de ses clients et des autres parties prenantes.
ISO	Aider tout type d'organisme à atteindre ses objectifs environnementaux en

¹Helfrich Vincent, **Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude de cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale**, Revue de l'organisation responsable , Vol 5, ESKA, France,2010,pp 2-5.

14001	fournissant les éléments d'un système efficace de management environnemental.
OHASAS 18001	Minimiser les risques de travail affectant la santé et la sécurité des travailleurs et améliorer continuellement le système de management mis en place.
SA 8000	Démontrer aux parties prenantes que les politiques, processus et pratique de l'entreprise sont conformes aux fondamentaux du droit du travail.
AA 1000	Contribuer à développer un dialogue plus efficace avec les parties prenantes. Aider l'entreprise à recueillir ses besoins et aspirations pour mieux gérer et équilibrer les performances économiques, sociales et environnementales.
EFQM	Progresser vers l'excellence.
SD 21000	Inciter, structurer et mettre en œuvre une démarche développement durable.

Source : AFNOR & ORSE, **Développement durable et entreprises : défi pour les managers**, Ed Afnor, France, 2004, p85.

Un encadrement normatif de la RSE représente une étape importante dans la dynamique de constitution, de diffusion et de légitimation des pratiques au niveau international.¹ Il comble en fait les lacunes d'une réglementation internationale à venir. Cependant, il soulève une série d'interrogation sur l'efficacité d'une telle démarche.

2. Le comportement stratégique en matière de la RSE

Le comportement stratégique en matière de la RSE dépend du type de la stratégie adoptée par l'entreprise et le degré d'intégration des préoccupations relatives à la RSE dans sa stratégie globale.

2.1. Les typologies des comportements stratégiques en matière de la RSE

Les typologies classiques identifient des comportements qui s'échelonnent de la résistance au changement à l'action, des défenseurs aux prospecteurs, en passant par les réacteurs. Les stratégies peuvent aussi être analysées comme les réponses au processus d'institutionnalisation de la RSE² et comme une recherche de légitimation symbolique ou substantielle.

Dans ce cadre il est possible de distinguer les comportement de refus et de diversion auxquels on peut ajouter comme variante la coalition avec d'autres entreprises pour constituer un front de refus, l'évitement qui a pour but de rester dans l'attente ou de chercher à éviter le changer, l'intégration partielle qui traite le problème par un compromis tout en protégeant le plus possible les intérêts de la firme, les stratégies réactives ou proactives qui satisfont les attentes des parties prenantes et les stratégies de

¹Helfrich Vincent, op.cit., p01

²C.Michel et F.Quairel-Lanoizelée, op.cit., p74

bouleversement qui consistent à créer de toutes pièces un nouveau marché, voire de bouleverser le secteur.

On peut définir alors une typologie des comportements stratégiques en fonction de l'intérêt économique de l'entreprise (risque, opportunités) et de la volonté de sa direction d'une part, de la visibilité médiatique et des pressions des parties prenantes d'autre part.

Tableau 1-2 : Typologies des comportements stratégiques RSE

Performance économique de l'entreprise Pression des parties prenantes visibilité médiatique	Risques faibles Opportunités faibles	Risques forts Opportunités fortes
Pressions faibles Visibilité faible	Ignorance, conformité faible ou symbolique « les comportements défensifs entre manipulation et évitement »	Stratégies proactives : de l'intégration faible à l'intégration substantielle « intégration de la RSE dans le cœur de métier : stratégies réactives ou proactives »
Pressions fortes Visibilité forte	Stratégies défensives : évitement, manipulation	Stratégies proactives ou réactives compromis

Source : C.Michel et F.Quairel-Lanoizelée, op.cit., p75

Interprétant ces comportements d'un point de vue de légitimation, Capron et Quairel identifient deux grands sous-ensembles de stratégies : les stratégies substantielles visant à rapprocher effectivement les objectifs, les méthodes et les structures d'une entreprise des valeurs de la société ; d'autre part, les stratégies symboliques, centrées sur l'image et la réputation, visant à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements (affichage d'objectifs sans moyen d'en vérifier la mise en œuvre, dissimulation ou divulgation partielle d'informations, excuses et justifications, cérémonies n'affectant pas la structure formelle) ¹

2.2. Intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise

Il y a différents niveaux d'engagements des entreprises dans le développement durable. Il peut être simplement intégré aux pratiques managériales sans le remettre en cause comme il peut amener à modifier les logiques décisionnelles dans l'entreprise. L'intégration des préoccupations sociales et environnementales va de l'intégration faible et

¹ M. Capron et Quairel- Lanoizelée, op.cit., p 122.

partielle à l'intégration dans la stratégie globale en passant par toute une série de stades intermédiaires.¹

Capron & Quairel identifient, trois niveaux de comportement concernant l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise :²

- Au premier niveau, la RSE est séparée de l'activité économique ; par exemple, la constitution de fondations, des actions de sponsoring, de mécénat qui cherchent une image de marque favorable tant externe qu'interne en aidant des salariés de l'entreprise dans leurs engagements associatifs personnels, le marketing philanthropique ou « cause-related marketing » où la marque s'engage à renverser un pourcentage du prix pour une cause humanitaire ou à associer avec une ONG bien connue pour la même cause Ces initiatives n'ont aucun impact direct sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Les budgets affectés à ces fonctions peuvent être réduits voire supprimés en cas de difficultés financières
- Un deuxième niveau qui peut être qualifié d'intégration faible. Ces comportements recherchent également une amélioration de l'image de marque mais se réalisent en interne sous forme « d'investissement socialement responsable » : la responsabilité se traduit par l'engagement de dépense ou d'investissement visant des actions qui sont faiblement reliés à la stratégie globale ou portent sur des activités marginales (l'utilisation prioritaire de papier recyclé, l'accueil de stagiaires en contrat d'apprentissage, l'installation des dispositifs filtrant les rejets dans l'atmosphère, sont autant d'actions importantes pour de meilleures performances sociétales, mais qui ne modifient en rien les axes stratégiques de l'entreprise). Ces initiatives participent généralement d'une politique de motivation interne des salariés et de communication externe en direction des parties prenantes
- Au niveau le plus élevé, les actions cherchent à faire entrer la dimension environnementale et sociale dans la stratégie de l'entreprise et à peser sur la transformation de son système de management. Elles se situent en amont de l'ensemble des décisions et entraînent des modifications significatives sur les métiers de l'entreprise et sur les conséquences à long terme de son développement.

3. La performance Globale de l'entreprise

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à

¹ M. Capron, L'encyclopédie du développement durable, N°99, Les éditions des récollets, Paris, 2009, p02

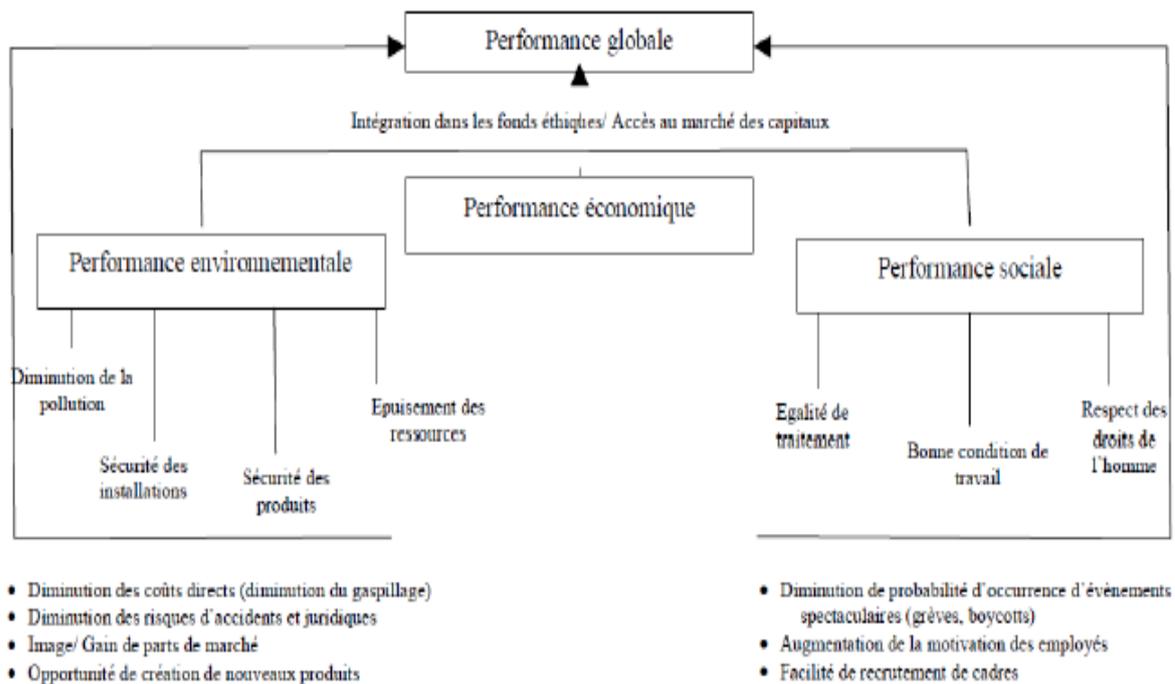
² M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, Op.cit., pp 126-131

partir d'une performance plus globale incluant, en de hors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale.

3.1. Définition de la performance globale de l'entreprise

Dans la littérature managériale, plusieurs définitions ont été apportées à ce concept. Selon Germain et Trébuq la performance globale est considérée comme «la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance environnementale », aussi Dohou et Berland définissent la performance globale comme« l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » et comme « la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. » ou enfin comme un outil « pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable ».¹

Figure 1-5 Décomposition de la performance globale



Source : A. Renaud et N. Berland, **MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES**, Colloque "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT", France, p03

¹A. Renaud et N. Berland, **MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES**, Colloque "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT", France, Mai 2007, p03.

3.2. Les indicateurs de la RSE pour mesurer la performance globale

Cette forme d’indicateurs pose clairement de nouveaux défis d’instrumentalisation en gestion. Initialement adoptés pour le reporting externe, Ils servent aujourd’hui également au contrôle des comportements en interne et au pilotage de la performance.

Ces indicateurs sont communément appelés les indicateurs de développement durable ou les indicateurs de la RSE. Initialement, ces derniers avaient comme rôle essentiel la communication financière externe. Par la suite, ils se sont progressivement introduits dans le management des entreprises vu le besoin urgent et incessant pour mesurer, piloter, auditer, reporter, vérifier et benchmarker la performance sociétale et environnementale.

Les indicateurs de la RSE sont donc des mesures et des données, essentiellement chiffrées, qui informent sur les performances des entreprises sur les trois axes du développement durable.¹

Tableau 1-3 Types d’Indicateurs de la performance selon le Global Reporting Initiative

Catégories d’indicateurs	Exemples d’indicateur de base
Indicateurs de performance Economique	- Chiffre d’affaire - Bénéfice Net - Versements aux fournisseurs - Impôts payés
Indicateurs de performance environnementale	- Consommation de matières premières - Consommation d’Eau - Déchets dégagés par la production - Emission de gaz à effet de serre
Indicateurs de performance sociale	- Création nette d’emploi par exercice - Accidents de travail, taux d’absentéisme - Nombre d’heures de formation par personne et par exercice

Source : A. Renaud et N. Berland, op.cit., p27.

Nous pouvons dire que les indicateurs de la RSE sont essentiellement constitués de trois types d’indicateurs. Chacun de ces types doit prendre en compte une des trois composantes essentielles du concept tout en mettant l’accent sur les préoccupations touchant au long terme.

Ces trois types d’indicateurs sont donc :

¹ ORSE, Analyse comparative d’indicateurs de développement, Ministère de l’économie, des finances et de l’industrie, France, p10.

- Les indicateurs financiers ou économiques.
- Les indicateurs sociaux ou sociétaux.
- Les indicateurs environnementaux.

Dans cette section, on a vu que l'adoption de la RSE peut prendre trois approches : l'approche contractuelle basée sur les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, l'approche culturelle basée sur la dimension éthique de la RSE et l'approche normative basée sur l'adoption des pratiques communes. L'application des principes de la RSE est justifiée par sa performance globale avec ses trois dimensions (économique, sociale et environnementale).

Conclusion

Ce qui a été remarqué dans ce premier chapitre, c'est que malgré les travaux et les recherches dans le domaine. Le développement durable et la RSE restent encore des notions floues qui recouvrent des problèmes des trois différents niveaux : volet social, volet économique et volet environnemental.

La RSE dans l'entreprise est une démarche éthique à travers le respect de l'environnement, le respect de ses collaborateurs, le respect de ses clients et de ses fournisseurs, le respect de la société qui l'entoure et les territoires sur lesquels elle exerce ses activités et, enfin, le respect des règles de bonne gouvernance. Avec l'objectif de s'appuyer sur son bon niveau de responsabilité sociale pour améliorer ses résultats économiques et financiers, le tout en se donnant de meilleures garanties pour assurer sa pérennité et en continuant à préserver la planète et la société, de développer des actions concrètes adéquates.

On a vu trois approches de l'adoption de la RSE par l'entreprise : l'approche contractuelle basée sur les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes ; l'approche normative basée sur l'adoption des pratiques communes et l'approche éthique visant la légitimité sociale.

Chapitre 02

Analyse de la performance financière

Introduction

Comme il a été avancé dans le premier chapitre l'engagement des entreprises dans la RSE consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Mais dans un monde où la première préoccupation des entreprises est la maximisation de profit la RSE n'a de sens que si elle accroît le profit de l'entreprise. Pour cela, il faut démontrer que la RSE influence positivement la performance financière.

Ce chapitre se divise en trois sections. On présentera dans la première section l'analyse financière, Les sources d'information et les principaux outils de cette analyse. La deuxième section porte sur les outils d'évaluation de la performance financière. Dans la troisième section nous allons tenter d'éclaircir la relation entre la RSE et la performance financière de l'entreprise.

Section 1 : L'analyse financière et les informations financières

L'analyse financière consiste à étudier l'information comptable et financière relative à une entreprise, afin d'émettre un diagnostic.

Dans cette section nous aborderons d'abord l'historique de l'analyse financière, puis la politique d'information financière et enfin Les sources d'information et les principaux outils d'analyse financière.

1. L'historique de l'analyse financière

Si les origines de l'analyse financière remontent à la fin du XIX^e siècle, l'analyse financière moderne s'est développée seulement à une époque beaucoup plus récente et est en évolution permanente.

1.1. Les débuts de l'analyse financière

Les besoins d'informations financières¹ se sont considérablement accrus depuis le début du siècle. Parmi les événements qui ont contribué à créer ces besoins, on peut citer :

- le développement des sociétés anonymes ;
- l'importance du rôle des banques et des institutions financières ;

Les actionnaires des sociétés anonymes ressentirent rapidement la nécessité d'être informés sur les performances de ces sociétés. Mais ce besoin d'informations est resté longtemps insatisfait. Au contraire, les banques et établissements financiers réclamèrent très tôt, de leurs clients, les états financiers de façon à évaluer les possibilités de remboursement des prêts. Les premières analyses financières qu'ils effectuèrent étaient fort succinctes et limitées à la vérification de certains équilibres financiers.

Ces analyses simples suffisaient cependant aux banquiers qui, de toutes façon, exigeaient des garanties de manière à être quasi assurés du remboursement de leurs prêts, quelle que soit l'évolution de la situation financière de l'entreprise². L'un des critères principaux d'attribution des crédits était la situation patrimoniale de l'entreprise. En même temps, l'analyse financière restait à l'écart des théories de la décision : l'analyse micro-économique raisonnait en termes de production sans référence à l'analyse financière. Et lorsqu'il était question de maximisation de profits ou de bénéfices, ce n'était pas de bénéfices comptables qu'il s'agissait car :

- les concepts économique et comptable de profit étaient très éloignés

¹J.PEYRARD ; Analyse financière ; 8^e édition ; France ; 2001 ; p02

²M.ALBOUY, Comment faire une analyse financière avec le nouveau plan comptable : le cas de Merlin Gerin ; Revue Banque ; n^o 456 ; 1985.p35

-les méthodes comptables conduisaient à des résultats différents selon les méthodes d'évaluation ou d'amortissement adoptées...

L'analyse financière se limitait alors à une analyse de ratios financiers menée surtout dans le but de déterminer la solvabilité ¹de l'entreprise à qui les banques accordaient un crédit. On se rendit rapidement compte des limites de cette analyse. En mars 1919, aux États-Unis, une étude A. Wall portait sur une analyse simultanée de sept ratios pour 981 firmes classées par secteurs et par régions géographiques. C'était le début d'une analyse de ratios interentreprises. Plus tard, aux États-Unis, Dun & Bradstreet allaient publier régulièrement des estimations périodiques des performances des entreprises et des statistiques de ratios moyens par secteurs.

1.2. L'approche moderne de l'analyse financière²

L'analyse financière tend à devenir un système de traitement de l'information destiné à fournir des données aux preneurs de décisions financières. Elle s'appuie sur plusieurs disciplines : la gestion financière, la comptabilité, l'économie, les statistiques, la stratégie, etc. L'objectif des états financiers est de donner une information sur la situation financière, l'évolution et la performance de l'entreprise. Cette information doit être utile à une large gamme d'utilisateurs.

- **De nombreuses modifications sont apparues**

L'analyse financière n'est plus limitée aux données financières mais intègre des données boursières et économiques.

-les résultats donnés par l'analyse financière sont intégrés dans des modèles financiers

-l'analyse financière sert de base à des prévisions à court, moyen et long terme.

-l'analyse financière permet d'évaluer les risques des entreprises et des groupes.

-l'analyse financière conduit à la réflexion stratégique.

- **Les raisons de l'évolution³**

-le mouvement de concentration et d'internationalisation des entreprises.

-le développement d'investissements de grande taille, dont la rentabilité s'étale sur plusieurs années, a conduit les banques et les établissements financiers à élaborer des méthodes d'analyse plus perfectionnées pour accorder ou refuser les crédits.

¹E. COHEN ; **Analyse financière** ; la découverte ; Paris ; 1995 ; p15

²J.PEYRARD ; G.MERCIER et G.SAINT-AMANT ; **Gestion et décisions financières** ; édition Vuibert-Vermette ; Paris ; 1988 ; p14

³M.ALBOUY, **op.cit.** p 39

-
- le développement de nouveaux moyens de financement a entrainé une réflexion plus approfondie sur les montages financiers et le cout du capital.
 - les contraintes de la politique du crédit, l'inflation, les variations des taux d'intérêt et des cours de change rendent plus aigus les problèmes financiers de l'entreprise.
 - le développement des marchés financiers.
 - l'accélération des privatisations et des fusions.
 - l'introduction de la micro-informatique rend plus facile l'utilisation de méthodes complexes et plus rapides les calculs financiers.
 - l'introduction de l'euro permet une comparaison plus facile des entreprises de l'Union européenne.

L'évolution de l'analyse financière se poursuit en tentant d'adapter ses objectifs aux besoins des différents utilisateurs.

1.3. Les utilisateurs de l'analyse financière¹

L'analyse financière conduit à un diagnostic financier de l'entreprise. Comme les objectifs poursuivis par les utilisateurs des états financiers sont divers, l'analyse financière sera menée de façon différente. C'est ce qui en fait l'intérêt et la complexité en même temps.

Les utilisateurs de l'analyse financière sont nombreux. On peut citer :

- les gestionnaires d'entreprises ;
- les actionnaires actuels et potentiels ;
- les prêteurs : banques, organismes financiers, obligataires, sociétés-mères, autres entreprises ;
- les intermédiaires : analyse financiers, médias ;
- les administrations ;
- les entreprises susceptibles de prendre des participations, de procéder à des absorptions, de faire une offre publique d'achat(OPA) ou une offre publique d'échange.

2. La politique d'information financière

La préoccupation d'une véritable politique d'information financière ne concerne pas que les sociétés cotées. Bien évidemment ces dernières y sont les plus sensibles étant

¹ J. PEYRARD ; **op.cit.** ; p04

donné la caisse de résonance que le marché boursier et ses acteurs. Les choix sont ceux qui sont permis par le référentiel comptable et la dynamique de la réglementation.

2.1. L'évolution du cadre de référence comptable¹

En 2005, aura lieu un événement majeur pour l'ensemble des entreprises cotées européennes : celles-ci devront présenter leurs comptes consolidés en conformité avec les normes de l'IASB (International Accounting Standard Board). Avec elles, les doctrines comptables spécifiques françaises, allemandes ou anglaises, se verront mises au second plan. Elles s'effaceront devant une norme unique. Celle-ci a vocation de devenir le référentiel international puisque l'IASB a une vocation mondiale. C'est bien à ce dernier niveau que se situe la concurrence avec le référentiel américain défendu par le FASB (Financial Accounting Standards Board). La décision a été prise par la commission européenne en juin 2000, puis adoptée en 2002 par le Parlement européen, de faire référence aux normes IAS qui devront s'appliquer aux entreprises cotées en Europe, qu'elles soient européennes, américaines ou asiatiques. Les Etats membres de l'Union Européenne conservent la liberté d'étendre ou pas cette obligation aux autres comptes et aux autres entreprises.

L'objectif de l'adoption d'un référentiel commun est l'harmonisation de l'information financière entre entreprises cotées afin d'améliorer la comptabilité et de permettre une meilleure analyse.

2.2. L'information financière et les nouvelles théories financières

Plusieurs théories nouvelles ont mis l'accent sur les conflits d'information et d'intérêts entre les différents partenaires de la vie de l'entreprise : dirigeant, actionnaires et créanciers. Elles tentent d'expliquer les comportements observables dans les entreprises. Quelques approches sont exposées de façon succincte, notamment pour cerner leur incidence sur l'information financière : l'approche par signalisation, par l'agence, par le gouvernement d'entreprise (corporate governance).

- **La théorie des signaux d'information et les asymétries d'information**

Contrairement à l'hypothèse des marchés parfaits, l'information financière dans la pratique n'est pas parfaite ni symétrique. Les actionnaires individuels sont moins bien informés que les dirigeants d'entreprise. Il faut donc inciter ces derniers à délivrer des messages pour informer plus précisément sur la situation² de l'entreprise. Les modèles de signalisation adoptent cet objectif. Les entreprises envoient des signaux différents nature, comme la distribution de dividendes, les prévisions de dividendes de l'année suivante, la décision d'endettement et la structure financière de l'entreprise. Toute modification de structure financière, par exemple, a des conséquences sur les flux de trésorerie futurs de

¹HUBERT DE LA BRUSLERIE ; **Analyse financière « information financière et diagnostic »** ; 2eme édition ; Paris ; 2002, p304

²J. PEYRARD ; **op.cit.** ; p18

l'entreprise et ; donc ; sur la valorisation de l'entreprise. Le développement du marché de l'information financière répond aux problèmes d'asymétrie d'information.

- **Les relations d'agence ou de mandat**

Dans la théorie de l'agence¹, élaborée par Jensen et Meckling(1976), les dirigeants sont considérés comme des agents ou mandataires des propriétaires de l'entreprise, c'est-à-dire des actionnaires.

Les dirigeants doivent agir dans l'intérêt des actionnaires. Des conflits potentiels entre actionnaires et dirigeants peuvent survenir.

La théorie de l'agence lie la théorie des organisations et les théories de la finance. Cette théorie a été discutée par Fama(1980), qui soutient que, dans un marché concurrentiel, il ne devrait pas y avoir de couts d'agence significatifs. A.Barnea, R.A. Haungen et L.W. Senbet(1985) considèrent que l'émission de certains types d'actions complexes, comme les stock-options, pourraient résoudre les problèmes conflictuels entre les actionnaires et les dirigeants. Les études menées en France par G. Charreaux et J-P Pitol Belin (1991) soulignent que la séparation des fonctions entraîne des couts d'agence, mais aussi des avantages du fait de la répartition du risque d'entreprise entre plusieurs agents et de l'appel à l'épargne publique.

- **La notion de gouvernement d'entreprise**

Le gouvernement d'entreprise désigne les relations entre les actionnaires et la direction de l'entreprise. Cette notion prend une importance considérable. Un système idéal de gouvernement d'entreprise devrait donner assez de liberté aux gestionnaires et, éventuellement, de céder leur place s'il y a d'autres dirigeants plus performants. Dans tous les pays, les actionnaires tentent de rendre les dirigeants de l'entreprise plus responsables. Ce problème s'est fait jour dès le XIX^e siècle, lorsqu'il y a eu séparation entre les propriétaires et les gestionnaires de l'entreprise. Plusieurs modèles de gouvernement² d'entreprise existent dans le monde, qui est le reflet des régimes fiscaux, juridiques, réglementaires, etc.

- **La création de valeur**

L'objectif financier de l'entreprise est la maximisation de la valeur ³de l'entreprise. Les gestionnaires doivent optimiser l'utilisation du capital des actionnaires pour maximiser la rentabilité financière (rentabilité des capitaux propres). Dans la théorie financière moderne, les décisions financière doivent être prises en fonction de cet objectif. Depuis quelques années, cet objectif est aussi devenu un critère de performance pour les dirigeants.

¹ HUBERT DE LA BRUSLERIE, **op.cit.**, 304

²G.CHARREAUX ; éditeur ; **le gouvernement des entreprises** ; Economica ; Paris ; 1997 ; p35

³ J. PEYRARD ; **op.cit.** ; p 21

Les décisions financières d'investissement, de désinvestissement et de financement engendrent des réactions sur les marchés financiers. De nombreuses études tant américaines qu'européennes ont montré les relations entre décisions financières ou annonces de résultats, de dividendes, etc., sur les cours boursiers. Le marché financier attribue des niveaux de valorisation supérieurs aux sociétés qui dégagent les rendements les plus élevés par rapport à leur coût du capital.

L'analyse financière requiert la synthèse de plusieurs techniques interdisciplinaires, qui utilisent des méthodologies et s'appuient sur diverses théories, parmi lesquelles la comptabilité et la gestion financière sont fondamentales. Les connaissances statistiques et économiques sont aussi utiles. La théorie des organisations et la stratégie permettent de compléter les analyses financières en y intégrant de nouveaux éléments, comme la flexibilité, les orientations et les alliances stratégiques, la détention d'avantages concurrentiels. L'analyse financière permet le diagnostic financier, facilite les prévisions financières et conduit à une réflexion stratégique.

3. Les sources d'information et les principaux outils d'analyse financière

L'évolution d'une entreprise repose sur plusieurs facteurs :

- Des facteurs externes : croissance économique, progrès technique, politique monétaire, politique fiscale, etc.
- Des facteurs internes : organisation de l'entreprise, nature du produit, processus technologique, financement de la croissance, productivité du travail, etc.

Une analyse financière, dont le but est d'aboutir à un diagnostic¹ financier qui permette de prendre des décisions et à une prévision des résultats futurs de l'entreprise, ne peut se limiter à l'étude des seuls états financiers.

Elle doit commencer par rassembler :

- des informations générales sur le plan économique, fiscal et monétaire ;
- des informations sur le secteur auquel appartient l'entreprise étudiée ;
- des informations d'ordres juridique ou économique sur l'entreprise ;

3.1. Les sources d'information de l'analyse financière

• **Les informations générales** : ces informations concernent la conjoncture économique, c'est-à-dire la situation générale de l'économie à un moment donné. Les résultats des entreprises sont influencés par la récession ou l'expansion. Lorsque la conjoncture est favorable, les activités des entreprises tendent à s'accroître, les bénéfices des sociétés également, ainsi que le cours des actions en Bourse qui varient dans le même sens que les bénéfices. L'INSEE et l'OCDE publient régulièrement des informations

¹COLASSE B ; **L'analyse financière de l'entreprise** ; 3eme édition ; Paris ; 2001 ; P48

relatives à la conjoncture générale. De plus, des enquêtes de conjoncture réalisées périodiquement (INSEE) indiquent, chaque mois, les perspectives dans l'industrie et le commerce : enquêtes concernant les carnets de commandes, les anticipations de la commande.

Il est important, lors de l'analyse financière d'une entreprise, de connaître également les retournements de conjoncture : passage de l'expansion à la récession et inversement.

• **Les informations sectorielles** : l'importance de l'étude sectorielle tient au fait que l'évolution d'une entreprise¹ résulte de son activité et que celle-ci est caractéristique du secteur auquel elle appartient.

La spécificité des secteurs est relative :

-à la nature des produits ;

-aux processus techniques utilisés ;

-aux structures de production : industries lourdes ou industries légères ; ces structures de production ont une incidence sur la rentabilité, sur les taux de rotation des stocks, sur les moyens de financement utilisés, etc.

-au rythme d'évolution des cycles économiques.

• **Les informations concernant l'entreprise**² : les sources d'informations concernant l'entreprise sont diverses. Certaines informations sont obligatoires et publiques, d'autres sont seulement aux actionnaires. La plupart proviennent de la laisse fiscale que les entreprises remplissent chaque année et qui comprend le bilan, le compte de résultat, l'annexe et d'autres informations. Les institutions financières ainsi que la presse économique et financière publient également de nombreuses informations.

3.2. Les principaux outils d'analyse financière³

• **Définition** : on appelle outil d'analyse financière une méthode ou une technique qui sert à :

-mesurer l'efficacité sur le plan financier des actions passées : la rentabilité d'une entreprise peut s'exprimer, par exemple, en termes de ratios

-apprécier les performances financière : un taux de rentabilité financière de 10% est-il faible ou élevé ?

-aider à la prise de décisions en permettant d'évaluer les conséquences de décision sur l'avenir de l'entreprise

¹J. PEYRARD ; **op.cit.** ; P10

²J. PEYRARD ; **op.cit.** ; P16

³https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_information-financiere.html dernière consultation: 17/04/2017 à 16:20

-évaluer la situation financière

Les outils d'analyse financière sont orientés vers le futur, alors que les outils d'analyse comptable visent à connaître le passé. Ils deviennent plus sophistiqués.

Pour établir un diagnostic financier, il faut ajouter aux instruments classiques d'analyse financière des instruments d'évaluation des actions sur les marchés financiers.

- **L'utilisation des outils d'analyse financière**

- **La comparaison des états financiers** : effectuée sur plusieurs années cette comparaison met en évidence le « trend » ou la tendance de certaines grandeurs. Elle indique le sens, la rapidité et l'amplitude¹ de cette tendance. Ainsi, le changement de direction ou l'infléchissement d'une tendance constitue un clignotant dont il faut chercher les raisons : si le chiffre d'affaires d'une entreprise croît régulièrement de 15% pendant quatre ans, puis croît de 2% seulement la cinquième année, il faudra indiquer les causes de cette diminution de croissance.

Les comparaisons avec d'autres entreprises du même secteur permettent à une entreprise de mieux se situer dans le secteur et de connaître ses forces et ses faiblesses par rapport à ses concurrents.

- **L'analyse de ratios** : les ratios sont les outils d'analyse financière les plus répandus. Un ratio est un rapport entre deux postes ou groupes de postes soit du bilan, soit du compte de résultat, soit des bilans et compte de résultat. Il est évident qu'on ne doit rapprocher que des grandeurs qui peuvent avoir une relation entre elles si l'on veut obtenir un ratio significatif.

Si les ratios ont été bien choisis, leur analyse peut permettre de mettre en évidence certains symptômes révélateurs de la situation financière. L'analyse de ratios complète l'analyse de tendance, car certains symptômes ne peuvent être mis en évidence par l'observation de certaines grandeurs étudiées isolément².

L'utilisation de ratios³ ne peut se faire que par comparaison. Or, en matière de gestion, il ne peut y avoir de références absolues et intangibles. La comparaison est donc forcément relative en prenant comme référence soit l'entreprise elle-même dans le temps, soit des entreprises similaires. Dans le premier cas, il s'agira de saisir l'évolution d'une situation ou d'un comportement en essayant d'identifier une amélioration ou une dégradation. Cette évolution permet de situer l'entreprise dans la dynamique générale d'une conjoncture économique et/ou sectorielle. Il faut pour cela disposer d'au moins trois à quatre observations. Le second cas conduit à trouver des entreprises « témoins » qui se

¹ https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/gestion-finance/viser-le-cours/pourquoi-la-construction-d-une-image-financiere-pour-l-entreprise-facilite-l-echange-d-informations-tstm_gfi_01
dernière consultation : 15/04/2017 à 15:18

² G. CHARREAUX, **L'analyse financière**, 3^{ème} édition Litec, 1996, France, p24

³ HUBERT DE LA BRUSLERIE ; **op.cit.** ; P169

trouvent dans des conditions semblables en termes d'environnement concurrentiel ou de secteurs d'activité. De tels « témoins » parfaits n'existent en général pas. L'analyse financière peut se satisfaire d'une comparaison entre deux entreprises proches, mais non semblables, qui sont concurrentes sur les mêmes marchés. Il est aussi possible de créer des valeurs de références fictives sous forme de moyennes constatées par rapport aux entreprises du secteur ou de la branche d'activité. C'est l'utilité des informations proposées par les centrales de bilans.

• **Les outils d'analyse spécifiques** : ce sont des outils adaptés à certaine situation étude de rentabilité et de risque. Etude de l'activité de l'entreprise, structure financière etc.

Ces outils aident à déceler des symptômes financiers qui indiquent l'existence d'un problème. Par exemple, un taux de rendement faible est un symptôme qui peut être expliqué notamment par des couts d'exploitation trop élevés ou des frais financiers trop importants.

L'analyse financière cherche à déceler certains symptômes financiers, puis à en déterminer les causes.

• **L'analyse financière et l'informatique** : plusieurs aspects de l'analyse financière¹ sont automatisés : préparation des états comptables, calcul de ratios, indicateurs de performance, de rentabilité, de risque, etc. Des progiciels adaptés pour l'analyse financière éditent, à partir de la laisse fiscale des bilans et comptes de résultats, des tableaux de financement ou des tableaux de flux de trésorerie, des ratios, etc.

Dans cette section, on a vu quelques approches qui sont exposées de façon succincte, notamment pour cerner leur incidence sur l'information financière : l'approche par signalisation, par l'agence, par le gouvernement d'entreprise (corporate governance).

Le but d'une analyse financière est d'aboutir à un diagnostic financier qui permette de prendre des décisions et à une prévision des résultats futurs de l'entreprise, ne peut se limiter à l'étude des seuls états financiers.

¹ J. PEYRARD ; **op.cit.** ; P18

Section 2 : Outils d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Dans cette section, on s'intéressera à l'analyse de la performance financière de l'entreprise en commençant par la dynamique des flux et l'autofinancement, on passera par la suite aux indicateurs de l'équilibre financier nécessaires à la mesure de la performance financière, et on finira par présenter les ratios utilisés dans cette analyse.

1. La dynamique des flux et l'autofinancement

La dynamique des flux dans l'entreprise est un aspect essentiel du diagnostic financier. La notion de flux renvoie à celle de période et de durée. Le choix de l'horizon est ici imposé par le cadre de l'exercice comptable. De manière traditionnelle les flux s'analysent sur l'horizon annuel de l'exercice.

1.1. Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion, ou SIG, constituent la succession articulée des flux issus du compte de résultat. Cet ensemble complet de variables se justifie car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte de résultat. Le bénéfice net, ou la perte nette, sont le fruit de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice. Ce solde net est la somme d'éléments hétérogènes qui relèvent de types d'opérations différents. Il serait délicat de s'y arrêter car rien a priori ne permet de justifier une comparaison dans le temps dont les éléments sont hétérogènes¹.

L'objectif est de montrer la genèse du résultat de l'entreprise et d'analyser sa composition en procédant à un calcul en cascade. Les différents SIG sont :²

• **La marge commerciale** : est un indicateur essentiel pour les entreprises commerciales, elle doit être suffisante pour couvrir toutes les charges en dehors du coût d'achat des marchandises vendues. Pour affiner l'analyse, elle peut être déterminée par lignes de produits afin d'étudier la contribution de chacune à la formation de la marge commerciale globale de l'entreprise.

Marge commerciale = Ventes nettes de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues

• **La production** : permet d'apprécier l'ensemble de l'activité de production des entreprises industrielles et de services pour une période. Cet indicateur est préféré au

¹P. Conso et F.Hemeci, Gestion financière de l'entreprise, Dunod, 11^{ème} édition, Paris, 2005, p100.

² Hubert de La Bruslerie, Analyse financière information financière financière et diagnostic, édition Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2010, pp167-170.

chiffre d'affaires qui ne renseigne que sur la production vendue pour mesurer l'activité de production.

Son calcul ne s'effectue pas par différence entre des produits et des charges, mais par la somme des éléments suivants :

Production de l'exercice = Production vendue +/- Production stockée + Production immobilisée

• **La valeur ajoutée (VA)** : La valeur ajoutée produite (VA) exprime la capacité de l'entreprise à créer des richesses dans ses activités économiques. Elle est mesurée par la différence entre la production et les consommations de biens et de services en provenance de tiers. Ces consommations sont des destructions de richesses qu'il faut imputer, dans le cadre d'un processus de transformation, sur la production de l'exercice et sur la marge commerciale.

VA = Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommations de l'exercice en provenance des tiers

• **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : L'excédent brut d'exploitation, ou EBE, est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation de l'entreprise après rémunération du facteur de production travail et des impôts liés à la production.

EBE = VA + Subventions d'exploitation – Impôts, taxes et assimilés – Charges de personnel

• **Le résultat d'exploitation (RE)** : représente le profit ou la perte générée par l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise. Il mesure la performance économique de l'entreprise indépendamment de sa politique financière, mais influencée par la politique d'amortissement. Le résultat d'exploitation constitue un résultat économique net.

RE = EBE + Reprises et transferts sur charges sur charges d'exploitation + Autres produits de gestion – Dotations sur charges d'exploitation – Autres charges de gestion

• **Le résultat courant avant impôts** : mesure la performance des activités d'exploitation et financières de l'entreprise. Il prend en compte les aspects financiers, et tout particulièrement la structure de financement de l'entreprise. Les charges et produits financiers sont intégrés dans leur globalité. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.

Résultat courant avant impôts = RE +/- Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun + produits financiers – charges financières.

• **Le résultat exceptionnel** : Le résultat exceptionnel est le solde net des produits et des charges exceptionnelles. Il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise. Les éléments exceptionnels sont donc un ensemble hétérogène de charges et de produits non reproductibles. Ceux-ci reprennent en particulier des produits et des charges qui sont de purs éléments calculés (dotations, reprises, quotes-parts de subventions, valeurs comptables d'actifs cédés...) sans conséquences monétaires.¹

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

Le résultat net est le solde final du compte de résultat de l'exercice. Il est donc calculé après les opérations de répartition : participation des salaires, impôt sur les bénéfices (tableau 2-1)

Tableau 2-1 : Les soldes intermédiaires de gestion

Ventes de marchandises											
Coût d'achat des marchandises vendues	Marge commerciale	Production vendue	Production stockée	Production immobilisée							
Marge commerciale		Production de l'exercice									
Consommation intermédiaire	Valeur ajoutée produite			Subventions d'exploitation							
		Charges de personnel	Impôts et taxes	Excédent brut d'exploitation		Autres produits					
				Dotations aux amortissements	Autres charges	Résultat d'exploitation*	Quote-part de résultat Produits financiers				
						Charges financières	Résultat courant avant impôts				
								Résultat courant avant impôts	Résultat exceptionnel		
								Participation des salariés	Impôts sur les bénéfices	Résultat net comptable	

* Résultats d'exploitation hors charges et produits financiers.

Source : P. Conso et F.Hemeci, op.cit., p115.

1.2.La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement constitue la capacité de l'entreprise à contribuer à son propre développement en dégagant des ressources de financement pour l'avenir. En effet, l'entreprise ne peut pas faire appel seulement à des capitaux extérieurs pour se financer. Par ailleurs, la CAF sert à déterminer la capacité de remboursement des dettes à long terme.²

¹Béatrice et F.Grandguillot, Analyse financière ; Activité – Rentabilité, Structure financière, Tableaux de flux, Gualino éditeur, 4^{ème} édition, Paris, 2006, p52.

² Claude-Annie Duplat, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, édition Vuibert, Paris, 2004, p92.

La capacité d'autofinancement, ou CAF, cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables. Cela signifie, par exemple, qu'en plus des charges d'exploitation, il faudra intégrer les charges financières et les charges exceptionnelles.

CAF = produits encaissables (sauf produits de cession) – charges décaissables

La démarche pour calculer la CAF consiste, à partir de l'EBE, à ajouter les produits encaissables et à soustraire les charges décaissables autres que ceux et celles d'exploitation. Cette méthode est dite directe ou descendante. Elle est parfaitement conforme à l'objectif qui est de faire ressortir un flux global qui exprime le surplus monétaire net potentiel de l'entreprise. Il importe d'être minutieux et de s'interroger dans chaque cas pour savoir si tel flux du compte de résultat a ou n'a pas de conséquences monétaires.

Tableau 2-2 : Calcul de la CAF (méthode descendante)

Excédent brut d'exploitation (EBE)
+ transferts de charges d'exploitation (non affectables)
+ autres produits d'exploitation
– autres charges d'exploitation
+/- quote-part d'opération en commun
+ produits financiers (sauf reprises de provision)
– charges financiers (sauf dotations aux amortissements et aux provisions financières)
+ produits exceptionnels (sauf produits de cessions d'immobilisations, subventions d'investissement virée au compte de résultat et reprises sur provisions)
– charges exceptionnelles (sauf valeur nette comptable des immobilisations cédées et dotations exceptionnelles)
– participation des salariés
– impôt sur les bénéfices
= Capacité d'autofinancement (CAF)

Source : H. de La Bruslerie, op.cit., p177.

De nombreux analystes ont pris l'habitude de calculer la CAF en corrigeant le résultat net de l'entreprise des éléments non monétaires qui ont servi à sa détermination. Cette méthode de calcul dite ascendante ou indirecte apparaît plus simple que la précédente. Il suffit d'ajouter au bénéfice net les charges calculées n'entraînant pas de décaissement et symétriquement de soustraire les produits calculés non encaissables. L'incidence des plus ou moins-values de cession doit alors être annulée afin d'éviter de les inclure dans la capacité d'autofinancement que l'on veut mesurer hors opérations exceptionnelles en capital.¹

¹Béatrice et F.Grandguillot, op.cit., p64.

Tableau 2-3 : Calcul de la CAF (méthode ascendante)

Résultat net
+ dotation aux amortissements
+ dotation aux provisions (d'exploitation, financières, exceptionnelles)
- reprises (idem)
+ valeur nette comptable des actifs cédés
- produits de cession d'actifs
- subvention d'investissement virée au compte de résultat
= Capacité d'autofinancement (CAF)

Source : H. de La Bruslerie, idem, p177.

2. Les indicateurs de l'équilibre financier

Une bonne situation financière se caractérise par l'aptitude à conserver un degré de liquidité suffisant au patrimoine afin d'assurer en permanence la solvabilité de l'entreprise. L'équilibre financier est analysé à partir de trois indicateurs de gestion fondamentaux le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.¹

2.1. Le fonds de roulement (FR)

De tous les instruments d'appréciation de la situation financière d'une firme, le fonds de roulement est le plus souvent utilisé tant par les dirigeants de l'entreprise que par les banquiers. Mais cette notion donne à lieu à une pluralité de définitions dont l'imprécision est une source fréquente d'ambiguïté et de confusion. Le fonds de roulement est la part des capitaux permanents qui finance le cycle d'exploitation. Il exprime la « capacité de trésorerie » de la firme et apparaît comme la source de financement privilégiée des besoins de trésorerie.²

2.1.1. Définition³

Le fond de roulement (FR) est la différence entre les capitaux permanents et l'actif immobilisé. Le FR est un indicateur de financement à moyen et long terme de l'entreprise.

Un fond de roulement positif est un facteur de stabilité pour l'entreprise, il la rend moins dépendante des banques pour le financement du cycle d'exploitation. Par contre, un fonds de roulement négatif est le signe d'une insuffisance de ressources financières à moyen terme pour financer l'ensemble des immobilisations. A première vue, cette situation est défavorable ; en effet, une partie des éléments durables de l'entreprise est financée à court terme, ce qui représente une solution risquée.

¹Jean-Claude Juhel, Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, Gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis, France, 1978, p05

²C. Annie Duplat, op.cit., p82

³P. Conso et F. Hemici, op.cit. p157

2.1.2. La détermination du fonds de roulement¹

Le fonds de roulement est calculé de deux manières :

- excédent des capitaux permanents sur les immobilisations nettes ;
- actif circulant – dettes à court terme (après affectation des bénéfices).

-La référence aux capitaux permanents : L'existence d'un fonds de roulement positif signifie qu'une partie des actifs circulants est financée par des capitaux à long terme. Les besoins en fonds de roulements sont la part des besoins cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques mais par le fonds de roulement, et, si celui-ci est insuffisant par des crédits à court terme. Le tableau des besoins et des ressources peut alors s'écrire de la manière suivante :

Tableau 2-4 : la relation fondamentale de la trésorerie

Actif	Passif
Besoins en fonds roulement	Fonds de roulement
Trésorerie (excédentaire)	Trésorerie (déficitaires)

Source : M.de Barolet et Boulmer, op.cit., p11

Il en découle « **la relation fondamentale de la trésorerie** » :

Trésorerie = fonds de roulement - besoins en fonds de roulement

Le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement sont le plus souvent positifs. Il se peut que l'un ou l'autre, ou les deux, soient négatifs. Un fonds de roulement négatif constitue un besoin que l'on doit financer. Des besoins en fonds de roulement négatifs constituent des ressources. Si les besoins de financement de l'exploitation sont supérieurs au fonds de roulement, la trésorerie est négative. Par conséquent, la relation fondamentale permet d'écrire: **Fonds de roulement = besoins en fonds de roulement+ ou – trésorerie**

-La référence aux dettes à court terme :La justification du fonds de roulement, en tant qu'indicateur de l'écart entre l'actif circulant et les dettes à court terme repose sur la thèse de la liquidation automatique des dettes à court terme. Selon cette thèse, les stocks accumulés pour faire face aux demandes saisonnières de pointe sont entièrement financés par des emprunts à court terme. L'utilisation de ces stocks « temporaires » entraîne la formation de flux de liquidités qui deviennent disponibles pour le remboursement de ces concours. L'idée de « liquidation automatique » a été étendue à l'ensemble de l'excédent des valeurs de roulement sur les dettes à terme.²

¹M.de Barolet et Boulmer, **La trésorerie des entreprises**, édition Dunod, tome 1, p. 11.

²HOWARD B.B. et UPTON M, **Introduction to business finance**, New-York, Mac Graw Hill Book Co, 1953, p.30.

2.1.3. Les limites de la notion de fonds de roulement

Le fonds de roulement révèle l'importance et la composition des moyens financiers stables que l'entreprise a affectés au financement de son exploitation. Il est donc évident que le montant du fonds de roulement d'une entreprise varie avec son secteur d'activité et son chiffre d'affaires mais aussi d'une société à une autre. Le financement du fonctionnement et de la croissance est une question de choix propre à chaque entrepreneur. Face à des contraintes comparables (cycle d'exploitation, croissance, marchés, système bancaire, etc.) les décideurs réagissent de façon personnelle et originale. Par conséquent, on ne peut affirmer a priori par un simple calcul si tel fonds de roulement est suffisant ou non car les besoins varient selon le chiffre d'affaires, les circonstances économiques du moment, la nature de l'activité, et dans une même branche d'activité selon la politique commerciale des dirigeants.¹

2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

2.2.1. Définition

Les besoins en fonds de roulement d'une entreprise représentent le fonds de roulement nécessaire à cette entreprise pour que compte tenu des besoins et des ressources liés à l'exploitation, la trésorerie ne soit pas négative. Le cycle d'exploitation d'une entreprise, en effet, engendre à la fois des besoins (stocks, crédit-clients, etc.) et des ressources (crédit-fournisseur, etc.). En comparant ces besoins et ces ressources, on détermine le volume des fonds nécessaires pour assurer le fonctionnement régulier de l'entreprise.²

Le besoin en fonds de roulement est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes liées au cycle d'exploitation.

- Le besoin en fonds de roulement comprend deux parties :³
- **Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)** : besoins de financement à caractère permanent liés aux conditions d'exploitation de l'entreprise (durée de stockage, crédit clients, crédit fournisseurs). C'est la partie essentielle du besoin en fonds de roulement.
- **Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)** : besoins de financement qui n'ont pas un lien direct avec l'exploitation et présentent un caractère instable. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation résulte entre autre des créances diverses, des dettes envers les fournisseurs d'immobilisation...

¹Hubert de la Bruslerie, op.cit., p229

²Jean-Claude Juhel, op.cit. p11

³Béatrice et F.Grandguillot, op.cit. p117

2.2.2. La détermination du besoin en fonds de roulement¹

Le besoin en fonds de roulement se calcule par différence entre les besoins et les ressources de financement du cycle d'exploitation hors trésorerie :

Besoin en fonds de roulement =	Besoins de financement du cycle	–	Ressources de financement du cycle
--------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------------

Qui se décompose en :

Besoin en fonds de roulement D'exploitation	=	Actif circulant d'exploitation	–	Dettes circulantes –d'exploitation
--	---	-----------------------------------	---	---------------------------------------

Besoin en fonds de roulement hors exploitation	=	Actif circulant hors exploitation	–	Dettes circulantes hors exploitation
---	---	--------------------------------------	---	---

Le calcul des besoins en fonds de roulement à partir des comptes du bilan présente trois défauts essentiels. Cette méthode ne permet pas de connaître les variations des besoins en fonds de roulement au cours du cycle d'exploitation. Elle donne la valeur des besoins à la date d'élaboration du bilan. En outre, il semble très difficile de faire le partage entre la valeur

« Normale » et la valeur « anormale » d'un poste de bilan. Enfin, il n'est ni logique ni pertinent d'effectuer des redressements de comptes dans un tel calcul. A vouloir « limer l'anormal » on perd de vue la réalité du cycle d'exploitation.

Quoiqu'il en soit même une valeur moyenne des besoins en fonds de roulement reste une donnée insuffisante pour résoudre le problème de la liquidité ; et, la méthode suivante n'échappe pas à cette dernière critique.

2.3. La Trésorerie nette (TN)²

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de fonds de roulement net global après financement du besoin en fonds de roulement.

L'équilibre financier, d'après l'analyse fonctionnelle, s'établit à partir de la relation fondamentale :

¹Jean-Claude Juhel, idem, p16

²Hubert de la Bruslerie, op.cit. p246

Trésorerie nette	=	Fonds de roulement net global	–	Besoin en fonds de roulement
------------------	---	----------------------------------	---	---------------------------------

La trésorerie nette se calcul également de la manière suivante :

Trésorerie nette = Actif de trésorerie – Passif de trésorerie

3. Analyse de la performance par ratios

Un ratio de rentabilité établit une relation entre le résultat d'une action ou d'une activité et les moyens mis en œuvre dans ce but. Ces moyens font référence à un capital économique ou à un capital financier. Le souci d'homogénéité doit viser à comparer un résultat économique avec une définition « économique » du capital utilisé, de même si l'on adopte une vision plus financière.

Selon les niveaux d'analyse de la rentabilité, on aura une analyse soit « en amont » de la rentabilité économique, soit plus en aval de la rentabilité financière. On analysera au préalable la relation entre la marge industrielle et l'intensité en capital.

3.1. Marge industrielle et intensité du capital¹

La marge industrielle a été définie comme le rapport EBE/VA. Cette grandeur ne peut pas s'analyser en tant que telle en comparant des entreprises différentes. Il faut la corriger de l'intensité en capital de l'entreprise :

$\frac{\text{Immobilisations brutes}}{\text{Valeur ajoutée}}$

L'intensité du capital se combine avec la marge industrielle. Le lien est simple : plus une entreprise a une intensité en capital élevée, plus elle doit dégager une marge industrielle élevée. Il se produit un phénomène de compensation nécessaire pour garantir une rémunération suffisante du capital : une forte intensité doit s'appuyer sur une marge plus élevée.

$\frac{\text{Investissements}}{\text{Valeur ajoutée}}$
--

¹ Hubert de la Bruslerie, **idem.**, p171.

3.2. Rentabilité économique¹

La rentabilité économique ou d'exploitation rapporte le capital économique aux flux de résultat générés par l'exploitation. Deux mesures de soldes sont concevables, l'excédent brut d'exploitation ou le résultat d'exploitation :

$\frac{\text{EBE}}{\text{Capital économique}}$	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capital économique}}$
--	--

Ce ratio s'exprime en pourcentage. Il est une mesure comptable de la rentabilité de l'outil économique exploité. À défaut de l'évaluation du capital économique, certains analystes utilisent comme pis-aller l'actif total de l'entreprise. Le second ratio est souvent préféré car il inclut l'effet des charges d'amortissements et de provisions.

3.3. Rentabilité financière :

La rentabilité financière fait référence, au dénominateur, à des capitaux investis par les bailleurs de fonds de l'entreprise, actionnaires et prêteurs.

- **Rentabilité des capitaux investis²**

La définition des capitaux investis est établie à partir du passif de l'entreprise. D'un point de vue statique et comptable, on retient les ressources durables de l'entreprise, c'est-à-dire ses capitaux permanents, eux-mêmes constitués des capitaux propres et de l'endettement.

$\frac{\text{Résultat courant} + \text{Frais financiers (s/dette durable)}}{\text{Capitaux investis (= Capitaux permanents)}}$
--

- **Rentabilité des capitaux propres³**

Ce ratio mesure le rendement obtenu par les propriétaires (investisseurs) et représente leur indicateur de la rentabilité. Le bénéfice est calculé après impôts, déduction faite des frais d'intérêts (paiements aux prêteurs). Il s'agit du bénéfice net qui reste à la disposition des propriétaires (investisseurs). Le ratio indique combien de cents rapporte chaque dollar investi par les propriétaires.

$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}}$

¹ Hubert de la Bruslerie, op.cit., p172.

² Jean-Claude Juhel, op.cit. p15

³ Béatrice et F.Grandguillot, op.cit., p123

Ce ratio permet de comparer les choix industriels et technologiques d'entreprises situées dans une même branche d'activité.

- **Fonds de roulement**

Ce ratio exprime la relation entre l'actif à court terme et le passif à court terme. Il mesure la capacité d'une entreprise de régler facilement ses dettes à court terme à échéance.

$$\frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

- **Endettement¹**

Ce ratio exprime la relation entre les capitaux empruntés (prêts, obligations, obligations non garanties) et les capitaux propres (avoir des actionnaires). Il compare l'importance relative des capitaux empruntés aux ressources investies par les propriétaires. Il indique dans quelle mesure une entreprise s'en remet aux fonds d'emprunt pour financer son exploitation. On dit des entreprises qui dépendent fortement des fonds empruntés qu'elles ont un endettement élevé.

$$\frac{\text{Emprunts à court terme + emprunts et dettes à long terme}}{\text{Capitaux propres}}$$

Un taux d'endettement positif ou nul signifie que la rentabilité financière est à la conjonction de trois types de politiques de l'entreprise :

- une politique de marge qui exprime un comportement commercial sur un marché.
- une politique de rotation qui est le résultat de choix techniques et industriels concernant la production.
- une politique d'endettement qui joue un rôle d'amplification des décisions commerciales et industrielles.

L'analyse de la dynamique des flux dans l'entreprise est une étape indispensable du diagnostic financier. Il est particulièrement important de comprendre la différence qui existe entre la génération du résultat et la génération interne de flux de trésorerie dans l'entreprise. L'analyse du résultat de l'entreprise fait référence aux flux de produits et de charges. Parmi les différents soldes intermédiaires de gestion, les rôles de l'excédent brut d'exploitation et du résultat courant ont été soulignés.

Les ratios de rentabilité économique et financière se situent à des niveaux différents du compte de résultat, selon que l'objectif est d'appréhender la rentabilité découlant de l'exploitation de l'actif économique ou de mesurer le rendement des fonds propres comptables investis par les actionnaires.

¹Jean-Claude Juhel, op.cit. p25

Section3 : L'impact de la RSE sur la Performance financière

Dans un monde où l'objectif principal des entreprises est le profit quel que soient les conséquences engendrées de leurs activités, les études se sont multipliées pour tenter d'établir une relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et leur performance économique et financière. On vise à travers cette section d'éclaircir la relation entre la RSE et la performance financière de l'entreprise.

1. La relation entre Performance sociétale (PSE)/Performance financière de l'entreprise (PFE)

Le lien entre RSE et performance de l'entreprise a donné lieu à une littérature académique considérable, comme en témoignent les nombreuses revues de littérature consacrées à ce sujet depuis plusieurs décennies (voir par exemple Griffin et Mahon, 1997 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky et al. 2003 ; Portney, 2008 ; Scholtens, 2008 ; Van Beurden et Gössling, 2008). Le débat intense consistant à savoir s'il existe un lien réel entre RSE et performance financière peut être considéré comme clos par la méta-analyse de Margolis et al. (2011) fondée sur 251 études : L'effet de la performance sociale sur la performance financière est négatif, neutre, et positif.¹

1.1. Association négative²

Les défenseurs de cette position considèrent qu'une firme qui s'engage dans des actions à caractère social vont avoir un désavantage compétitif dans la mesure où ces actions vont générer des coûts pour la firme qui peuvent être évités ou bien supportés par d'autres (gouvernement par exemple). Selon cette ligne de pensée, il n'a que très peu de bénéfices économiques à récolter de ce type de comportement, alors que les coûts sont importants. Ces coûts vont théoriquement exercer une influence défavorable sur les profits de la firme, et la richesse des actionnaires. Les auteurs adeptes de cette théorie prévoient donc une corrélation négative entre PSE et PFE.

Les auteurs qui ont trouvé ce type de relation sont, à titre d'exemple, Vance (1975); Brammer et al. (2006) Il convient cependant de relativiser ces résultats dans la mesure où la majorité des recherches se focalisaient sur l'impact d'un comportement illicite de la part de la firme (accords anti trusts par exemple) ou de problèmes liés au produit sur la performance du marché (valeur de l'action). Il est à noter que le nombre d'études qui débouchent sur un lien négatif est très réduit. Margolis et Walsh (2003) recensent 127 études traitant le sujet en question. Ils trouvent que 8 uniquement d'entre elles prévoient une corrélation négative entre les deux dimensions. Pour conclure sur ce point, nous pouvons avancer l'idée que la seule certitude que l'on puisse avoir à ce sujet,

¹P. Crifo, V. Forget, **La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : mirage ou virage ?**, cahier de recherche 2013-12, France, 2013.

² Joseph Bruno Njaya, **L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun**, Revue Congolaise de Gestion 2014/1 (Numéro 19), Congo, 2014, p 91.

c'est que l'investissement dans la RSE n'engendre pas systématiquement un retour sur investissement immédiat.

1.2. Association neutre¹

Les défenseurs de cette thèse (Aupperle et al, 1985) n'avaient pas trouvé un lien significatif, ni positif ni négatif, entre la profitabilité de l'entreprise et l'adoption de la RSE. Ils ont souligné dans la conclusion de leur recherche que les bénéfices intangibles de la RSE tendent à être incernables par les investigations scientifiques. Certains chercheurs (Alexander et Buchholz, 1978 ; Ullman, 1985), pensent que les variables expliquant les liens entre les deux concepts sont si nombreuses que la mise à jour d'une relation empirique claire est impossible. Il y aurait neutralité de la relation entre les deux concepts.

L'absence de lien pourrait être expliquée par des problèmes dus aux différents concepts. D'autres encore ont établi qu'il existait une double relation positive et négative entre les deux concepts (Chan et Metcalfe, 1980; Cochran et Wood, 1984;etc.). Quant à Mc Williams et Siegel (2000), leurs résultats montrent que si la RSE encourage l'innovation de produit et de processus, elle reste neutre quant à la profitabilité de l'entreprise. On peut expliquer l'ambiguïté du lien entre RSE et la profitabilité par le fait que la contribution de cette première à la performance financière de l'entreprise dépend surtout des facteurs qualitatifs tels que la réputation de l'entreprise ou l'attitude des employés.

Allouche et la Roche(2005) ont le sentiment d'un lien fragile voire inexistant et quelque peu contrasté. Plusieurs travaux empiriques récents ne prévoient aucun lien entre les deux dimensions (O'Neil,Saunders et McCarthey 1989 ; Graves et Waddock, 1999).D'autres stipulent que le lien est trop faible voire inexistant(Balabanis et al. 1998). Griffin et Mahon (1997), trouvent que les résultats sont peu concluants : les variables retenues ne permettent pas de distinguer entre firmes performantes et firmes non performantes.

1.3.Association positive

Ce type d'association confirme la théorie des Parties Prenantes. Celle-ci, stipule qu'une firme qui tente de diminuer ses coûts implicites (coûts de qualité du produit, coûts environnementaux par eg.) par des actions sociales irresponsables aura, en retour, à faire face à des coûts explicites plus élevés (paiement de pénalités, réputation, etc.).Cela aura un impact négatif sur sa compétitivité et profitabilité. Selon les auteurs défenseurs de cette vision, il existe bien un lien positif entre PSE et PFE.

¹T.EL MALKI, **Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc**, thèse pour obtenir le grade de docteur, Université de la méditerranée Aix-Marseille II, 2010, p279.

Découlant de cette théorie, certains auteurs (Moskowitz, 1972) considèrent que les coûts engendrés par une bonne PSE peuvent être minimaux au regard des bénéfices potentiels engendrés. Même si cette théorie peut paraître normative, on observe un intérêt grandissant de certains responsables de la gestion stratégique de certaines firmes qui ont une volonté réelle de mettre en place des stratégies intelligentes afin que leurs firmes soient en harmonie avec leurs environnements internes et externes (Freeman et Gilbert, 1988; Hamel et Prahalad, 1989; Bartlett et Goshal, 1994).¹

De la même manière, d'autres auteurs considèrent que de hauts niveaux de PSE sont des indicateurs pertinents montrant une qualité de la gestion supérieure par rapport à la moyenne. Cela aura alors un impact en diminuant les coûts explicites de la firme² (Alexander et Buchholz, 1982). L'ensemble de ces auteurs considère donc qu'il existe une corrélation positive entre la PSE et la PFE.

Parmi les auteurs qui considèrent qu'il existe une corrélation positive (c'est la majorité des recherches), on peut citer à titre indicatif Bragdon et Marlin (1972), Moskowitz (1972, 1975), Bowman et Haire (1975), Parket et Eilbert (1975), Belkaoui (1976), Griffin et Mahon (1997), Waddock et Graves (1997), Jones et Murell (2001), Vershoor et Murphy (2002), Simpson et Kohers (2002), Seifert et al. (2004), Nelling et Webb (2006).

2. Le lien de causalité PSE/PFE

La combinaison des différentes interrogations concernant le lien de causalité entre la performance sociétale et la performance financière est illustrée par Preston et O'Bannon (1997) à partir d'une typologie des liens possibles entre performance sociale et performance financière³.

Tableau 2-5 : Typologie de la relation performance sociale et performance financière (Preston et O'Bannon 1997)

Lien de causalité	Positive	Négative
Performance sociétale → Performance financière	(1) Hypothèse de l'impact social	(3) Hypothèse de l'arbitrage
Performance financière → Performance sociétale	(2) Hypothèse des fonds disponibles	(4) Hypothèse de l'opportunisme managériale
Performance sociétale ↔ Performance financière	(5) Synergie positive	(6) Synergie négative

Source : Preston et O'Bannon, **The corporate social-financial performance relationship a typology and analysis**, business & society, USA, December 1997, p 422.

¹ Joseph Bruno Njaya, **op.cit.**, p93.

² T.EL MALKI, **op.cit.**, p280.

³ J.Allouche et P.Laroche, **Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature, Colloque RSE : réalité, mythe ou mystification ?**, France, 2005, p10.

2.1.L'hypothèse de l'impact social¹

Les partisans de la théorie des parties prenantes semblent croire que la satisfaction des besoins des différentes parties prenantes de l'entreprise mènera finalement à un accroissement de la performance financière, et vice versa (Freeman, 1984; Ulmann, 1985 ; Clarkson, 1995 ;Donaldson et Preston, 1995 ; Balabanis et al, 1998). Cornell et Shapiro (1987) discutent qu'une non satisfaction des attentes des parties prenantes produira des perturbations au niveau du marché qui augmentera par conséquent la prime de risque de l'entreprise et qui se traduira par des coûts plus élevés et/ou des pertes.

D'après leur analyse, servir les demandes implicites des parties prenantes (ex., employés, clients) est un enjeu majeur qui servira à la propagation d'une bonne réputation de l'entreprise, impliquant ainsi l'impact positif sur sa performance financière. Inversement, le fait de les décevoir peut avoir un impact financier négatif. Cet impact social" a trait à la théorie des parties prenantes selon laquelle la RSE est corrélée positivement avec la réputation de l'entreprise, et par conséquent, à sa performance financière (Preston et O'Bannon, 1997).

Margolis et Walsh (2003) recensent 127 recherches, 54 d'entre elles ont trouvé un lien positif. C'est également le cas d'Allouche et Laroche (2005) qui ont dénombré 66 sur 93 études confirmant le lien positif et cela quel que soit la nature des mesures de la performance sociale et de la performance financière. Néanmoins, d'autres études statistiques antérieures à cette hypothèse n'ont pas produit de résultats positifs (McGuire et al, 1988, Preston et Sapienza, 1990, Preston et al, 1991).

La performance sociétale des entreprises et la performance financière des entreprises ont fait l'objet de nombreuses études préalables. Toutefois, certaines recherches antérieures ont montré qu'il n'existe pas de liens cohérents entre les PSE, PFE et la taille de l'entreprise

2.2. L'hypothèse des fonds disponibles²

Cette hypothèse stipule que la performance financière est liée positivement à la performance sociétale. Bien que les entreprises souhaitent mettre en place un comportement socialement responsable, cette attitude est due en premier lieu aux ressources disponibles. D'où, un niveau élevé de la rentabilité à un moment donné peut augmenter la capacité d'une entreprise de consolider des projets discrétionnaires, ce qui génère par la suite un accroissement de la performance sociale.

¹I.Bnoui, **Performance sociale et performance financière : Etat de l'art**, la 20ème conférence de l'AIMS, Nantes, 2011, p15.

²H.Mouatassim Lahmini et A.Ibenrissoul, **Y a-t-il un impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise : Etude empirique sur les sociétés marocaines cotées à la bourse de Casablanca**. 13ème congrès de l'ADERSE sous le thème : " La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur ", Lyon, France, Jun 2016.

McGuire (1988) a trouvé un rapport positif plus fort quand la performance financière a été examinée comme la variable explicative, et ces résultats ont été supportés partiellement par les travaux de Preston et al (1991). Kraft et Hage (1990) ont montré également que la disponibilité de ressources telles que les profits antérieurs, ainsi que les attitudes des managers et leurs valeurs influencent fortement le niveau de la responsabilité sociétale des entreprises.

Ainsi, la rentabilité différenciée de l'entreprise est alors une condition d'un comportement social, plus et mieux distributif de l'excédent de ressources généré par une rentabilité plus forte que celle des autres entreprises (Allouche et Laroche, 2005). D'où l'hypothèse que la performance financière reste la motivation principale derrière l'adoption d'un comportement socialement responsable au sein des entreprises.

2.3. Les modèles suggérant un lien négatif entre RSE et performance financière (hypothèses 3 et 4)¹

A l'inverse des deux modèles précédents, d'autres affirment que les entreprises qui réalisent les meilleures performances sociales sont aussi celles qui ont les plus mauvaises performances économiques, et inversement : dans cet esprit, un lien négatif entre performance sociale et performance financière prédomine.

La littérature suggère deux modèles faisant l'hypothèse d'un lien négatif entre RSE et performance, se distinguant par la nature de la causalité supposée :

Le premier modèle (Trade-off hypothesis) postule que la prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises implique des coûts financiers supplémentaires provoquant, par conséquent, un désavantage compétitif (Friedman, 1962, 1970). Dans cette perspective, toute initiative socialement responsable éloigne les dirigeants de leur objectif de maximisation des profits (Aupperle, Carroll et Hatzfeld, 1985).

Drucker (1984) affirme que « faire du profit est fondamentalement incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise (...) ; la première responsabilité sociale de l'entreprise dans la future décennie est de créer du capital, qui seul peut financer les emplois de demain » et Friedman (1962) d'insister sur le fait que « l'entreprise n'a qu'une seule et unique responsabilité, utiliser ses ressources dans des activités appelées à accroître ses profits dès lors qu'elle reste dans le cadre des règles du jeu ».

Friedman (1970) va jusqu'à considérer la responsabilité sociétale comme subversive « il existe peu de courants aussi dangereux, pour les fondements mêmes de notre société libre, que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociétale autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires ». Finalement, la vision libérale considère l'hypothèse d'une influence négative de la responsabilité sociale sur la performance financière de l'entreprise.

¹J. Allouche et P. Laroche, op.cit., pp12-14.

Le deuxième, le modèle de l'opportunisme des managers (Managerial opportunism hypothesis), considère que les managers poursuivent des objectifs propres qui peuvent rentrer en contradiction avec les objectifs des actionnaires et des autres parties prenantes (Williamson, 1985).

Preston et O'Bannon (1997) montrent que les managers peuvent récupérer un gain maximum en lésant les stakeholders lorsque la performance financière est élevée. En revanche, si les résultats financiers sont insuffisants, les managers auront tendance à se racheter et à se justifier en investissant davantage dans des actions sociétales. Dès lors, il est possible d'envisager l'hypothèse selon laquelle un niveau de performance faible conduit à un niveau de performance sociétale élevé.

2.4. L'hypothèse de la synergie positive ou négative¹

Au-delà des modèles théoriques déjà présentés, d'autres hypothèses peuvent être avancées pour expliquer l'interaction entre la performance sociétale et la performance financière des entreprises. La typologie élaborée par Preston et O'Bannon (1997) suggèrent deux autres hypothèses (Hypothèses 5 et 6) qui se fondent sur les différentes approches théoriques évoquées précédemment. En effet, dans le cadre d'un modèle global explicatif, il est possible d'envisager un cercle vertueux (synergie positive)

Un niveau élevé de performance sociétale conduit à une amélioration de la performance financière qui offre la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables (Waddock et Graves, 1997).

A l'inverse, un faible niveau de la performance sociétale génère une baisse de la performance financière qui limite les investissements socialement responsables (synergie négative).

2.5. Les modèles suggérant un lien plus complexe²

Les résultats obtenus par Bowman et Haire (1975) ont conduit Moore (2001) à parfaire également la typologie de Preston et O'Bannon (1997) et à formuler l'hypothèse de liens positifs plus complexes entre les deux dimensions. En effet, Bowman et Haire (1975) mais aussi, plus récemment, Barnett et Salomon (2003) ont mis en évidence une relation non linéaire en forme de U inversé entre la performance sociétale et la performance financière, indiquant un niveau optimum au-delà duquel l'investissement socialement responsable n'améliore plus la performance financière.

Finalement, nous pouvons retenir que ces modèles s'opposent sur la nature du lien entre la performance sociétale et la performance financière de l'entreprise. Si d'aucuns soutiennent l'hypothèse d'une relation négative entre ces deux dimensions, d'autres

¹I.Bnoui, **op.cit.**, p17.

²J.Allouche et P. Laroche, **op.cit.** p15.

pensent au contraire que performance sociétale et financière sont positivement associées. D'autres encore suggèrent l'absence de liens voire des liens plus complexes.

3. Analyse des études empiriques

Depuis 1972, centaines d'études empiriques ont cherché à clarifier la nature des relations entre la PSE et la PF. Il ressort de ces études des résultats contradictoires ne permettant pas d'établir clairement l'existence d'un lien positif ou négatif entre performance sociale et financière des entreprises (Preston et O'Bannon, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; MacWilliams et Siegel, 2001, Margolis et Walsh, 2002). Le manque de fondements théoriques et conceptuels des études, l'absence d'uniformité en matière d'évaluation de la performance sociale et financière et les insuffisances méthodologiques constatées expliquent la faiblesse des résultats obtenus jusqu'ici¹.

De nombreuses études ont permis d'articuler la connaissance empirique par la synthèse des résultats obtenus⁴. Les surveys les plus récents des travaux de recherche (Griffin et Mahon, 1997 ; Roman, Hayibor et Agle, 1999 ; Margolis et Walsh, 2003) observent un léger avantage pour la mise en évidence de liens positifs entre la performance sociétale et la performance financière (Tableau 1-5).

Tableau 2-6 : Synthèse des principaux résultats empiriques

Nature de la relation	Pava & Krausz (1996)	Griffin & Mahon (1997)	Roman, Hayibor & Agle (1999)	Orlitsky, Schmidit & Rynes (2003)	Margolis & Walsh (2003)
Relation positive	57%	22	28	27	66
Relation négative	5%	12	2	2	7
Relation non significative	38%	6	11	–	30
Relation mitigée	–	11	5	23	23
Total	100%	51	46	52	126

Source : J.Allouche et P. Laroche, **op.cit.**, p18.

La synthèse de la littérature la plus exhaustive à ce jour recense 122 études publiées entre 1971 et 2001 (Margolis et Walsh, 2003) avec un rythme de parution s'accroissant récemment (35 études entre 1997 et 2001). Sur ces 122 études, cinquante et une concluent

¹H.Mouatassim Lahmini et A.Ibenrissoul, **op.cit.**, p06.

à une association positive entre la performance sociale et la performance financière, vingt obtiennent des résultats mitigés, vingt-sept concluent à l'absence de liens et sept observent un lien négatif (Tableau 1-5). Margolis et Walsh (2003) recensent également vingt et une études consacrées aux déterminants de la performance sociale, testant ainsi l'influence de la performance financière sur la performance sociale. Parmi celles-ci quinze indiquent que la performance financière influence positivement la performance sociale, trois indiquent des résultats mitigés et trois autres des relations non significatives¹.

Ces différentes synthèses de la littérature permettent de dresser un panorama des études existantes mais s'avèrent finalement limitées pour valider l'hypothèse d'un lien univoque entre la performance sociale et la performance financière.

Parmi les 122 études recensées par Margolis et Walsh (2003), vingt et une études seulement se sont spécifiquement penchées sur la question du lien de causalité entre la RSE et la performance financière, cherchant à répondre à la question de la temporalité de la relation entre les deux dimensions. La plupart des recherches publiées n'ont apprécié la performance sociale qu'à un moment donné dans le temps, sans qu'il soit possible de déterminer la relation de cause à effet. Or, la compréhension du phénomène rend souhaitable de pouvoir disposer d'interprétation, en termes de causalité, qui permet de prendre en compte des relations plus complexes. Il existe néanmoins quelques études empiriques qui ont tenté d'identifier l'influence de la performance financière sur la performance sociale et de facto d'identifier une relation temporelle entre les deux dimensions.²

La grande majorité des études (71%) met en évidence une liaison positive entre la performance financière et la performance sociale, cela quel que soit la nature des mesures de performance sociale et de performance financière. Il semblerait que le niveau de performance financière détermine au moins partiellement le niveau de responsabilité sociale. Les résultats obtenus par Orlitzky (2003) confirment l'influence positive de la performance financière sur la performance sociale, suggérant l'hypothèse d'une synergie positive.

4. Les limites de recherche de la relation PSE/PFE

Les premières études consacrées à l'interaction entre performance sociale et financière remontent aux années 1970. Dès le début, la principale difficulté de ces études est d'ordre méthodologique. En effet, si l'évaluation de la performance financière peut être

¹C. Ghelli, **Corporate Social Responsibility and Financial Performance: An Empirical Evidence**, these pour obtenir le grade de docteur, Copenhagen Management school, 2013, p75.

² José Allouche, Patrice Laroche, **A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance**, Revue française de gestion des ressources humaines, 57, France, 2005, p16.

abordée par des indicateurs comptables et financiers, le principal problème est celui d'une mesure robuste de la performance sociétale.

4.1.L'absence d'uniformité dans les mesures de performance sociétale de l'entreprise ¹

Les variables de responsabilité sociale correspondent, dans les études empiriques, à une multitude de mesures, souvent non justifiées théoriquement (Preston et O'Bannon, 1997). On peut identifier cinq types d'approches (Igalens et Gond, 2003). Quatre méthodes reposent sur l'utilisation de sources de données secondaires: l'analyse de contenu de rapports annuels, l'utilisation d'indices de pollution, l'utilisation d'indices de réputation, l'utilisation de données produites par des organismes de mesures spécialisés. Une dernière méthode procède d'une logique de recherche de données primaires, à travers le recueil de mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaires.

Cette multitude d'indicateurs rend évidemment difficile la comparaison des résultats entre les études. Chaque mesure de la RSE présente des avantages et des limites liées à leur mode de production et de construction. Les caractéristiques et la pertinence de chacun de ces modes de mesure de la RSE sont présentées dans le Tableau (2-6).

Tableau 2-7 : Caractéristiques et pertinence des principales mesures de la performance sociétale

Type de mesure	Pertinence par rapport au concept de PS	Caractéristiques /Problèmes	Modes de production
Contenu des rapports annuels	Mesure plus symbolique que substantive (discours) qui ne renvoie pas aux différentes dimensions du construit	Mesure subjective facilement manipulable	Par l'entreprise
Indicateurs de pollution	Ne mesure que l'une des dimensions (environnementale) du construit	Mesure objective ne s'applique pas à toutes les entreprises	Par un organisme externe à l'entreprise
Enquêtes par questionnaire	Dépend des mesures Proposées. possibilité d'une adéquation forte au concept mais ces mesures reflètent en priorité les perceptions des acteurs	Mesure perceptuelle possibilités de manipulation liées au mode d'administration	Par le chercheur qui les recueille directement auprès de l'entreprise par questionnaire

¹JAllouche et P. Laroche, *op.cit.*, p27.

Indicateurs de réputation	Confusion avec la notion de réputation mesure globale de la PSE mais ambiguë	Mesure perceptuelle Effets de halo	Par un organisme externe à l'entreprise
Données produites par des organismes de mesure	Mesure multidimensionnelle, le degré d'adéquation aux Modèles théoriques dépend du mode de travail et des référentiels mobilisés par ces agences.	Dépend du mode de travail des agences Effets de halo	Par un organisme externe à l'entreprise

Source : J Allouche et P. Laroche, op.cit., p27.

4.2.Des traitements statistiques souvent discutables¹

Il existe, deux grands types d'approches statistiques. Un premier type d'études est celle de recherches qui ont cherché à comparer la PFE moyenne de groupes de firmes ayant des niveaux de PSE différents. Un second type d'études est celui de recherches qui ont testé le degré d'association entre la PSE et la PFE à partir d'analyses de corrélation ou bien à partir de modèles de régression multiple. Enfin, dans plusieurs recherches, le niveau de sophistication des traitements statistiques mis en œuvre n'est sans commune mesure en rapport avec la qualité des données utilisées. Les dispositifs méthodologiques choisis se révèlent donc en majorité inadéquats face à la complexité de l'objet de recherche.

De manière générale, il existe trois catégories d'explications théoriques quant à l'évaluation de la relation PSE/PFE. La première postule l'existence de relations positive entre les deux construits. La seconde l'existence de relations négative entre les deux construits, et finalement la dernière catégorie suggère l'existence de relations neutre, entre les deux variables.

¹T.EL MALKI, op.cit., p291.

Conclusion

On a vu à travers ce chapitre que la performance financière est l'un des indicateurs utilisé pour mesurer la réussite de l'entreprise en termes de rendement financier. Pour évaluer la performance financière de l'entreprise on peut faire appel à des outils et des méthodologies multiples comme l'analyse financière.

Les principaux indicateurs de l'équilibre financier (le fond de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette), ainsi les différents ratios (ratios économique, ratios de rentabilité et ratios financières). Ces indicateurs financiers permettent d'établir un diagnostic financier pour connaître la santé financière de l'entreprise et effectuer des comparaisons avec d'autres entreprises du même secteur d'activité

D'après ce qu'on a vu dans la dernière section du chapitre la recherche d'une explication globale du lien entre responsabilité sociétale de l'entreprise et performance financière de l'entreprise reste un objectif difficile à atteindre. Le développement des connaissances passe par la reconnaissance et l'identification des multiples facteurs de contingence affectant l'interaction. Il reste à faire l'évaluation des performances, parties prenante par partie prenante, et celles-ci ne sont pas identiquement sensibles à chaque aspect de la responsabilité sociétale.

Chapitre 3

Evaluation de l'impact de la RSE sur
la performance financière (cas de
SASACE)

Introduction

Ce chapitre est destiné à l'application des notions théoriques discutées dans les deux premiers chapitres de ce travail. Il présente une étude de cas qui a été effectuée dans SASACE, une entreprise certifiée ISO14001 et qui a mis en place une démarche relative à la responsabilité sociétale conformément à la norme ISO 26000. On vise à travers cette étude de répondre à la problématique avancée dans le début de mémoire, ainsi confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

On va commencer dans ce chapitre par présenter l'évolution de la RSE en Algérie, puis un état des lieux en termes des pratiques et initiatives associées à la démarche RSE (cas de SASACE). On passera par la suite à la présentation de SASACE et son organisation. On finira par une analyse des états financiers de l'entreprise pour évaluer sa performance financière sur la période (2009-2016).

Section 1 : L'évolution de la RSE dans l'Algérie

L'Algérie, partie prenante, dès le début du processus de négociation des conférences internationales des nations unies sur l'environnement et le développement durable, contribue à l'effort collectif visant la mise en œuvre des différents traités et conventions adoptés par la communauté internationale, dans l'objectif de promouvoir un développement durable respectueux de l'environnement mondial. La commission du développement durable¹ (CDD) constitue le cadre idoine dans cette perspective.

L'Algérie fait face à de nombreux défis écologiques. Les changements climatiques, la dégradation de la diversité biologique et la désertification sont des menaces graves pour le développement durable, et nécessitent une action coordonnée au niveau national et régional privilégiant une synergie entre toutes les Conventions y afférentes.

En conformité avec ces instruments internationaux, l'Algérie a intégré la dimension de durabilité dans sa politique nationale de développement à travers ses instruments de planification, dans un souci de maintenir l'équilibre entre les impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles.

L'engagement du gouvernement algérien pour une gestion rationnelle des ressources naturelles est évident, eu égard au renforcement du cadre législatif et institutionnel et aux nombreux programmes lancés en matière d'éducation environnementale, de promotion des énergies renouvelables, de lutte contre la pauvreté, de protection des sols et de la biodiversité, et ce, intégré dans une approche tridimensionnelle alliant à la fois considérations économiques, sociales et environnementales.

1. La RSE en Algérie

En Algérie, la mise en place de démarche RSE² se développe à des vitesses différenciées selon les secteurs et la taille des entreprises, mais le mouvement général est à la croissance de ces pratiques. Si des progrès sont enregistrés et s'avèrent encourageants, la visibilité est parfois limitée concernant les conditions dans lesquelles les initiatives socialement responsables peuvent se développer et se révéler bénéfiques pour la société.

1.1. Initiatives publiques algériennes

Cette rubrique permet d'avoir une vision globale des principaux engagements pris par l'Algérie, les réglementations et les initiatives publiques portant sur des enjeux RSE tels que :

- Le développement durable

¹ Rapport national de l'Algérie, **19ème session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19)**, Mai 2011, p04

² www.rse-algerie.com dernière consultation : 23/04/2017 à 15h : 00

- Les droits fondamentaux des travailleurs
- l'environnement

- **Le développement durable**¹

Depuis le Sommet de Johannesburg en 2002, l'Algérie a intensifié ses actions dans le domaine de la protection de l'environnement et du développement durable, donnant ainsi une place prépondérante aux aspects sociaux et écologiques dans ses choix de modèle de société.

Le Gouvernement algérien a mis en œuvre une Stratégie Nationale de l'Environnement et un Plan National d'actions pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD) qui :

- impliquent l'ensemble des ministères et des services déconcentrés, les collectivités locales et la société civile, dont le rôle est d'être une force de propositions ;
- visent à intégrer la viabilité environnementale dans la stratégie de développement du pays (induire une croissance durable et réduire la pauvreté) ;
- mettent en place des politiques publiques efficaces visant à régler les externalités environnementales d'une croissance liées à des activités initiées de plus en plus par le secteur privé ;

Cette stratégie, dont les principaux objectifs sont : l'amélioration de la santé et de la qualité de vie; la conservation et l'amélioration de la productivité du capital naturel, la réduction des pertes économiques et l'amélioration de la compétitivité, enfin, la protection de l'environnement régional et global, s'est traduite dans les faits par :

- le développement du cadre législatif et réglementaire, le renforcement des capacités institutionnelles et l'introduction d'instruments économiques et financiers ;
- la mobilisation d'investissements importants, à travers le démarrage des premiers chantiers de l'environnement, pour enrayer la dégradation de l'environnement, voire renverser certaines tendances négatives observées.

A cet effet, de nombreuses actions en faveur du développement durable sont réalisées :

- **Sur le plan législatif et réglementaire** : plusieurs lois dites de 2ème génération pour un développement durable et d'entre eux :

- Loi n°03-10 du 19/07/2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;
- Loi n°01-19 du 12/12/2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ;
- Loi n°02-02 du 05/02/2002 relative à la protection et à la valorisation du littoral ;

¹ Rapport national de l'Algérie, **19ème session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19)**, Mai 2011, p08

- Loi n°11-02 du 17 /02/2011 relative aux aires protégées dans le cadre du développement durable ;

• **Des politiques sectorielles** sont arrêtées et mises en œuvre au plan de l'éducation et de la sensibilisation environnementale, de la préservation et de l'économie de l'eau, de la préservation des sols et des forêts, de la préservation des écosystèmes sensibles (littoral, steppe, Sahara), de développement rural, de l'amélioration du cadre de vie des citoyens, la dépollution industrielle, de la protection du patrimoine archéologique, historique et culturel. Ces politiques sont appuyées par la nouvelle fiscalité écologique basée sur les principes de pollueur payeur, afin d'inciter à des comportements plus respectueux de l'environnement par l'utilisation rationnelle des ressources naturelles.

• **Sur le plan du renforcement institutionnel**, il est à noter la création de plusieurs institutions notamment l'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable, Commissariat du littoral, Agence Nationale des déchets, Centre National des Technologies de production plus propres, Centre de Développement des Ressources Biologiques, Conservatoire des Formations aux Métiers de l'Environnement, Ecole des Métiers de l'Eau, Agence Nationale de l'Urbanisme (ANURB).

• **Investissements** : L'Algérie a consacré d'importants financements dans le cadre de son programme d'appui à la Relance Economique et du programme de soutien à la croissance.

Le Programme 2010-2014 en cours s'inscrit dans cette optique de développement durable et vient renforcer l'approche intersectorielle et participative de la planification et de la mise en œuvre d'une gestion intégrée des ressources naturelles. Il permet la gestion des questions liées à la préservation et à l'utilisation durable de la biodiversité, à la dégradation des sols, à la gestion de l'eau et/ou à la stabilisation des gaz à effet de serre dans l'atmosphère.

• **l'environnement¹**

Le gouvernement algérien s'est engagé, dans le cadre du premier rapport national sur l'état et l'avenir de l'environnement (RNE 2000), à préparer une stratégie nationale de l'environnement et un plan national d'actions pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD). La version du PNAE-DD publiée en 2002 est la version finale du programme d'action du gouvernement dans le domaine de l'environnement à court et moyen terme.

- **Guide de développement de projet MDP (mécanisme pour un développement propre)** : Ce guide a été élaboré en 2010, dans le cadre de la mise en œuvre du CD4CDM, un projet de renforcement de capacités pour la promotion du mécanisme de développement

¹**Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable** (PNAE-DD), janvier 2002, p14

propre en partenariat avec le PNUE (programme des nations unies pour l'environnement) et le RISOE (laboratoire national pour l'énergie durable, Danemark). Il a été formulé pour servir à divers niveaux : entreprise, entités et organisations publiques et privées, autorités.

- **Les droits fondamentaux des travailleurs**

L'Algérie a ratifié 59 conventions de l'organisation internationale du travail dont les 8 conventions fondamentales à savoir :

- Convention (n°29) sur le travail forcé ;
- Convention (n°87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ;
- Convention (n°98) sur le droit d'organisation et de négociation collective ;
- Convention (n°100) sur l'égalité de rémunération ;
- Convention (n°105) sur l'abolition du travail forcé ;
- Convention (n°111) concernant la discrimination (emploi et profession) ;
- Convention (n°138) sur l'âge minimum ;
- Convention (n°182) sur les pires formes de travail des enfants ;

1.2. Mobilisation locale autour des référentiels internationaux

Ce segment présente les mobilisations des acteurs algériens autour des référentiels internationaux :

- Global reporting initiative (GRI)
- ISO 26000

1.2.1. ISO 26000

- **L'institut algérien de normalisation (IANOR)**

Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), l'institut est chargé de l'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes. Il contribue également à l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.

IANOR est la principale structure en charge de la promotion et du développement de l'ISO 26000 en Algérie. Son site propose une information complète autour de la norme : présentation, actualité ISO26000, bonnes pratique, ressources utiles etc.

Le projet RS MENA est porté par l'AINOR. Il préside un comité de pilotage national (CPN), qui se réunit régulièrement pour examiner l'état d'avancement des travaux et fait le

reporting à l'ISO. Le rôle du CPN est décisif pour assurer une forte appropriation du projet dans le pays.

1.3. RS MENA en Algérie¹

Le projet RS MENA soutenu par l'organisation internationale de normalisation (ISO) et financé par l'agence suédoise de coopération et de développement international (SIDA) vise à encourager l'utilisation de l'ISO 26000 et la mise en œuvre de la responsabilité sociétale dans la région du moyen orient et d'Afrique du nord. Il cible 8 pays pilotes : Algérie, l'Egypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Syrie et la Tunisie, et couvre une série d'actions visant à créer une équipe d'experts nationaux et régionaux.

L'objectif principal est de renforcer les capacités d'actions en s'appuyant sur les organismes nationaux de normalisation.

En Algérie, c'est l'institut algérien de normalisation (IANOR) qui porte le projet. Sa durée est de 4ans. Il est déployé en deux phases, la phase 1 a été mise en 2011 et la phase 2 de 2012 à 2014. L'intérêt de la démarche vise à :

- inscrire les acteurs dans une démarche régionale suivie mondialement ;
- mettre en place des recommandations de responsabilité sociétale en harmonie avec une démarche de développement durable ;
- anticiper l'application future d'un référentiel international.

Son engagées dans ce projet, les entreprises et organisations algériennes suivantes :

Depuis 2011 :

- NCA ROUIBA (nouvelle conserverie algérienne) ;
- CETIM (centre d'études et de services technologiques de l'industrie des matériaux de construction) ;

Depuis 2012 :

- ENAC (entreprise nationale de canalisation) ;
- SASACE (société algérienne de sacs enduits) ;
- ETRHB

¹**Institut Algérien de Normalisation (IANOR)** ;www.ianor.dz ;dernière consultation : 24/04/2017 à 12h : 00

Depuis 2013

- groupe SAIDAL ;
- SEAAL (société des eaux et de l'assainissement d'Alger) ;
- COSIDER ALREM ;
- SOCOTHYD ;
- CTPP (organisme national de contrôle technique des travaux publics) ;
- ENSM (école nationale supérieure de management d'Alger) ;
- HYDRO AMENAGEMENT (entreprise nationale des aménagements hydrauliques) ;

Depuis 2014

- MULTICATERING ;
- AMIMER ENERGIE ;
- ORIFLAME ;
- NAFTAL/ branche carburant ;

1.4. Le projet MENA STAR¹

Le projet MENA STAR est un projet déployé sur quatre ans visant à appuyer le développement durable dans la région Moyen-Orient et Afrique du nord (MENA). Il est financé par l'agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA) et géré par l'ISO. Le projet a deux objectifs :

- Soutenir une participation accrue au commerce international en renforçant les performances à l'exportation et la compétitivité, en particulier en renforçant l'organisme national de normalisation (ONN) et les organismes de réglementation, ainsi que les organismes de promotion du commerce.
- Encourager le secteur privé et d'autres parties prenantes à utiliser les normes internationales pertinentes qui peuvent soutenir le développement durable, out particulièrement celles liées à l'énergie, à l'environnement et à la gestion de l'eau.

Dans ce cadre, l'IANOR a été retenu pour bénéficier dans le cadre de ce projet, d'une assistance au renforcement de ces activités institutionnelles ce qui lui permettra d'améliorer ces processus et d'établir des plans d'activités à même d'élargir son champ d'action, notamment pour une meilleure participation à la normalisation internationale.

¹**Institut Algérien de Normalisation (IANOR)**, www.ianor.dz, dernière consultation : 24/04/2017 à 14h 00

Le projet met l'accent sur la mise en œuvre des normes ISO suivantes et contribuera à mieux faire connaître les opportunités qu'elles peuvent apporter au niveau national :

Environnement

- ISO 14040 et ISO 14044 pour l'analyse du cycle de vie ;
- ISO/TS 14067 sur la quantification de l'empreinte carbone des produits ;

Eau

- ISO 14046 et la future ISO/TR 14073 sur l'empreinte eau ;

Energie

- ISO 50001 et ISO 50006 pour un meilleur management de l'énergie ;

1.5. Le programme SPRING

Contribuer à la mise en œuvre des initiatives prises et des actions facilitées par le gouvernement pour une ouverture vers une gouvernance démocratique plus participative et inclusive en Algérie.

• Le concept de gouvernance

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat ou d'une organisation.

• La gouvernance repose sur quatre principes fondamentaux

- la responsabilité ;
- l'Etat de droit ;
- la transparence ;
- La participation ;

Les 3 éléments du programme sont :

1.5.1. Gouvernance politique

- lutte contre la corruption ;
- renforcement de la gouvernance démocratique ;
- amélioration de l'accès au droit et à la justice ;

1.5.2. Gouvernance économique

- gestion des finances publiques;
- ciblage de la politique budgétaire;
- participation citoyenne et responsabilité sociétale des organisations ;

1.5.3. Appui à la gouvernance politique

- lutte contre la corruption ;
- renforcement de la gouvernance démocratique ;
- amélioration de l'accès au droit et à la justice ;

1.5.4. Le diagnostic et le plan d'action

•Le diagnostic fournit :

- une cartographie des parties prenantes et le lien avec les processus ;
- une hiérarchisation des enjeux sociétaux ;
- une matrice avoir (atouts, voies de progrès, opportunités, risques) pour chacune des questions centrales ;
- un plan d'actions dont le but est d'améliorer la maturité de l'organisation par rapport à la NA/ISO26000 ;

•Le plan d'actions :

- Le plan d'actions est accompagné et suivi par une équipe de 2 consultants dûment formée à cet effet ;
- L'objectif du suivi est de : Contribuer au développement adéquat et pertinent de l'ISO26000 au sein de votre organisation ; Fournir un retour d'expérience et une capitalisation en vue d'élaborer le futur guide d'évaluation ;

2. Etat des lieux de la démarche RSE (cas de SASACE)

2.1. Les systèmes de management à SASACE¹

La société SASACE exprime son engagement ferme et volontaire, de mise en œuvre de ses systèmes de management, et de leur amélioration permanente. Il en est de même de son engagement vis-à-vis de ses clients et de la société dont les attentes doivent être satisfaites et prises en charge.

¹Document interne de la société

Aussi, en cohérence par rapport à ses axes de développement et en complément de son SMQ certifié selon le référentiel ISO 9001/2008, SASACE poursuit sa démarche de progrès, pour tendre progressivement vers l'amélioration continue, et ce, par la mise en œuvre d'un Système de Management Environnemental ISO14001/2004.

La prise en charge des aspects de santé et de sécurité au travail selon ISO 18001/2007, fait partie de ses objectifs à moyen terme et sera entamée en 2017.

Etant cohérente avec ses valeurs et principes, SASACE a été sélectionnée par IANOR pour la mise en place de la démarche management énergétique conformément à la norme ISO 50001/2011. En effet, le plan de charge relatif à l'intégration et la maîtrise de cette norme ainsi que la durée allouée à l'accompagnement, n'ont pas permis l'intégration effective de ce système. L'engagement de la Direction Générale aux systèmes de management, est concrétisé à travers la politique globale (**voir annexe 01**).

2.1.1. Processus, cartographie, interaction

SASACE a identifié les processus nécessaires à ses systèmes de management, selon les référentiels ISO 9001/2008, et ISO14001/2004, fixé leur déroulement, les ressources nécessaires à leur fonctionnement, les éléments d'entrée et les éléments de sortie de leurs activités. Ces processus font l'objet de « fiches descriptives » (**voir annexe 02**).

Les interactions, critères et méthodes de mesure ont été également fixés pour les processus concernés afin d'atteindre les objectifs arrêtés et permettre une amélioration continue du système de management.

2.1.1.1. Présentation des processus : les processus sont repartis en processus de management de réalisation et de support.

- **Les Processus de Réalisation :** Cette chaîne de processus représente le cœur du métier et fait l'objet d'une attention particulière. Elle débute par la détection du besoin du client et va jusqu'à sa satisfaction.

- **Les Processus Support :** Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires. SASACE a élargi le champ d'application de ses systèmes de management par l'intégration des processus « informatique » et « comptabilité et finances ». Le premier est élaboré et formalisé. En outre, le processus comptabilité et finances le sera en parallèle avec la mise en œuvre du SME et la transition aux versions 2015 des normes ISO 9001 et 14001.

- **Les Processus de Management :** Il s'agit des processus suivants : direction, mesure, analyse et amélioration.

2.1.1.2. Séquence et interactions des processus : La séquence et les interactions de ces processus sont décrites dans la cartographie (**voir annexe 02**).

2.2. L'Environnement de Travail¹

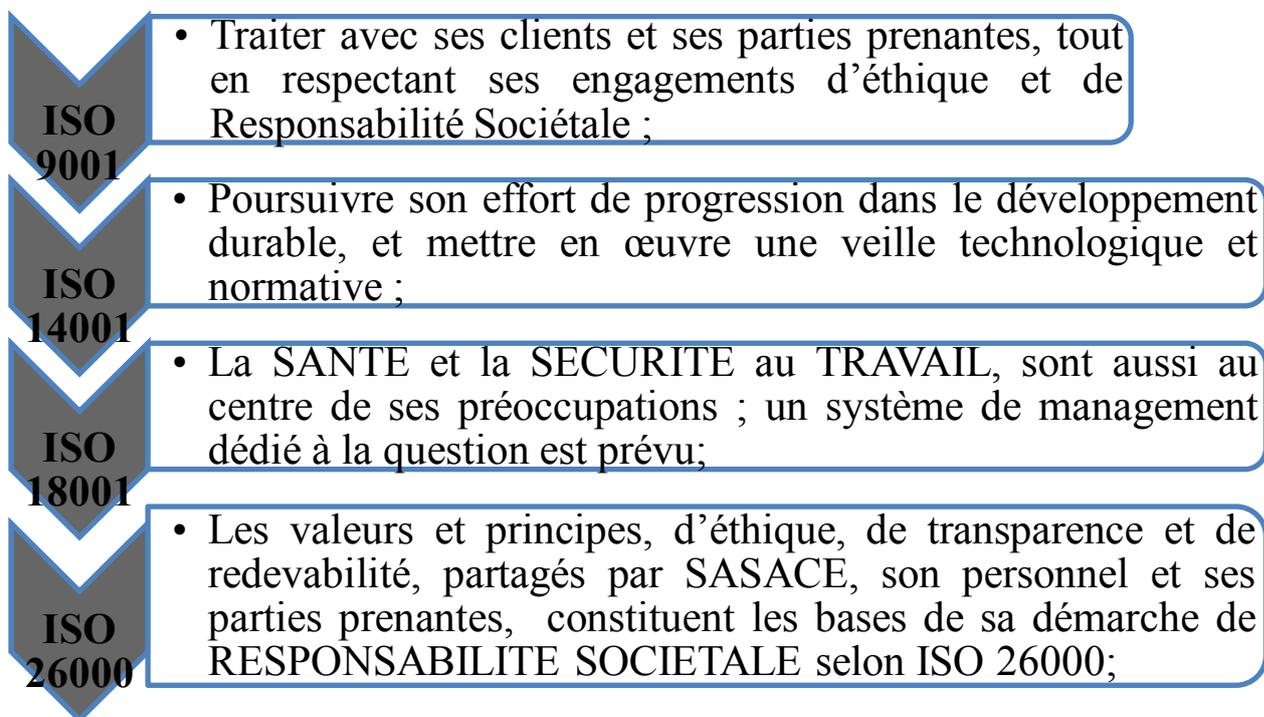
SASACE, mène des actions régulières pour que l'environnement de travail soit adapté à la nature de ses activités et pour assurer la conformité aux conditions requises de réalisation de ses activités. Ces dernières sont assurées par le processus S4- HSE. Le pilote du processus HSE en collaboration du responsable des moyens généraux est chargé du volet « environnement de travail », et mène des actions particulièrement sur :

- La mise en place de conditions de travail convenables (hygiène, éclairage, équipements sanitaires, ..., etc.) ;
- La diffusion des règles et conseils de sécurité, la dotation en matériel et équipements de protection individuelle et collective ;
- Le respect des exigences légales et réglementaires applicables au produit, et aux aspects environnementaux identifiés ;

2.3. La démarche certification de SASACE

La protection de l'environnement constitue une préoccupation importante chez tout le personnel de SASACE, c'est pourquoi, elle a initié une activité de recherche et développement qui a permis en avril 2009 de produire le premier sac oxo biodégradable.

Figure 3-1 : La démarche certification de SASACE



Source : document interne de la société

¹Document interne de l'entreprise

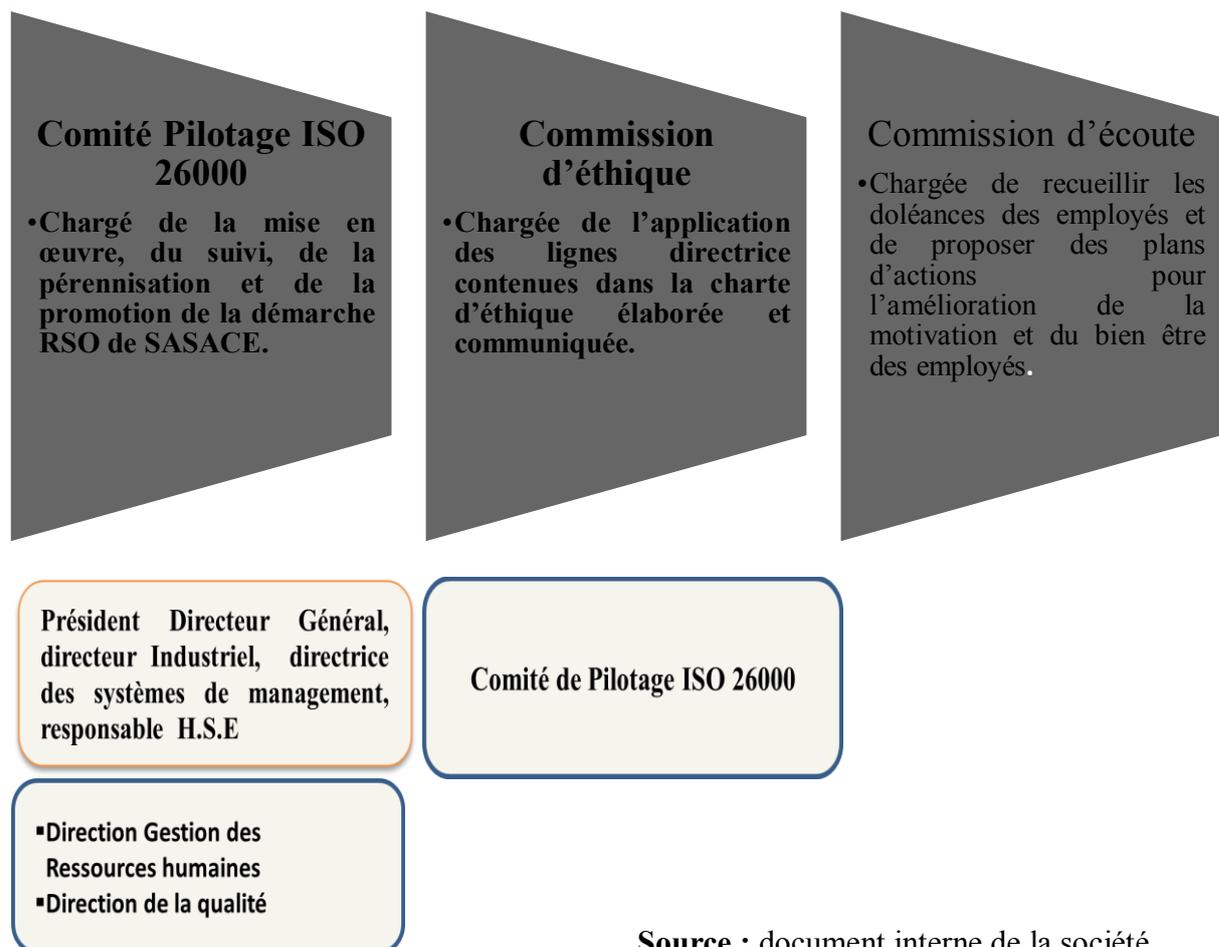
2.4. L'intégration de la RSE au système de management de SASACE¹

Revue de la politique globale à la lumière de la norme ISO 26000 SASACE a Actualisé sa vision et projet de développement stratégique à la lumière de ses engagements environnementaux et Sociétaux ; Identification et formalisation des valeurs et principes de SASACE dans un document de référence la charte d'éthique.

Intégration de la RSO au Système de Management existant donnant naissance à un Système de Management Intégré et Responsable piloté par un Tableau de Bord Management Intégré Responsable (TBMIR).

Une première auto évaluation a été menée en fin 2012, sous la responsabilité du comité de pilotage accompagné par un expert de l'AINOR. Cette dernière a permis l'élaboration d'un plan d'action qui a été mis en œuvre tout au long de l'exercice 2013. Au terme de cet exercice, une nouvelle auto évaluation a été réalisé afin d'apprécier l'évolution et l'impact des actions mises en œuvre. Ce changement est traduit par une organisation structures dédiées au pilotage de la démarche sont présente comme suit :

Figure 3-2 : Changement d'organisation suite à la mise en œuvre RSO



Source : document interne de la société

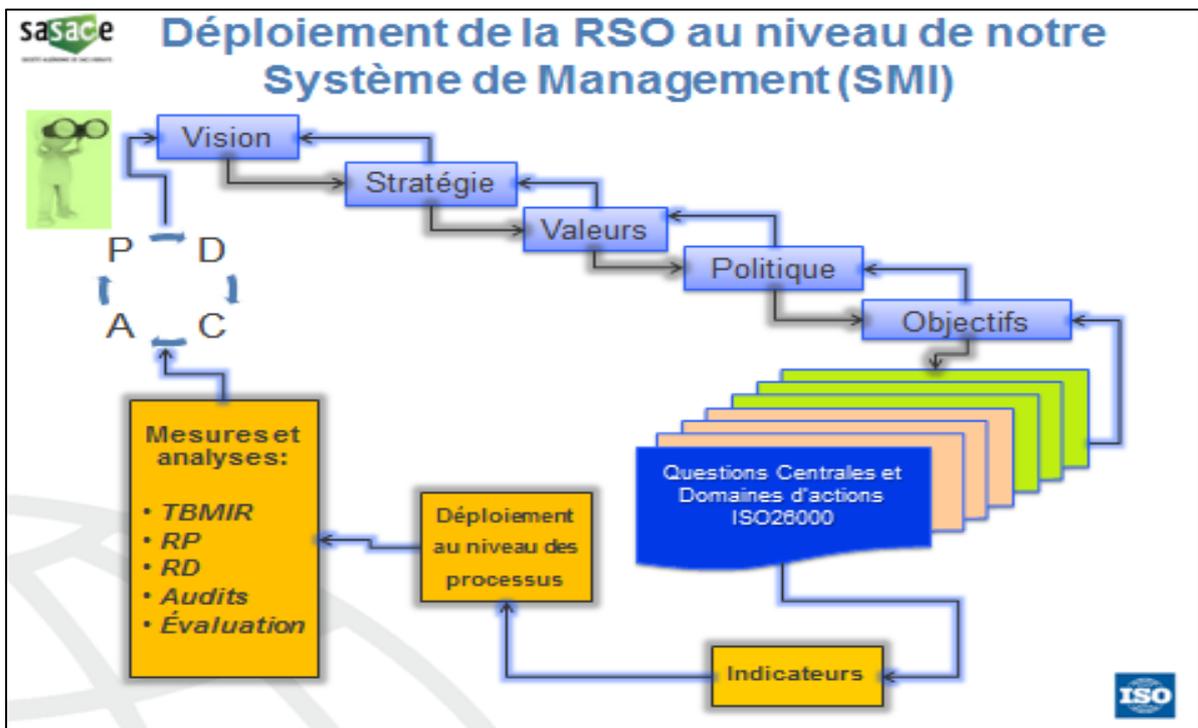
¹Document interne de la société

SASACE a intégré les questions centrales de la RSE comme des enjeux stratégiques et des priorités de l'entreprise à savoir :

- mettre en œuvre la politique globale RSO et son déploiement au niveau des processus (cartographie actualisés, procédures, tableau de bord actualisé) ;
- contribuer à la formation des stagiaires issues des centres de formation, écoles et instituts de la région ;
- améliorer le niveau d'instruction des travailleurs par la mise en œuvre de l'opération de l'alphabétisation ;

Comme cette figure l'éclaircit, la RSE s'est intégrée et se déploie comme un axe dans la stratégie de SASACE.

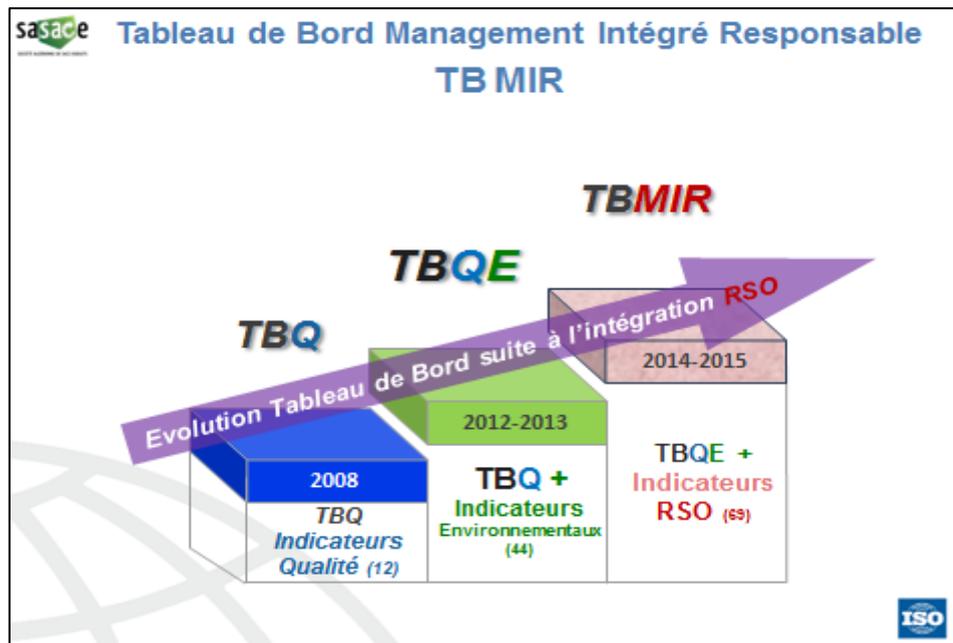
Figure 3-3 : Déploiement de la RSO au sein de SASACE



Source : document interne de la société

Pour SASACE il s'agit d'évaluer régulièrement les résultats des actions mises en œuvre dans ce cadre la société a connu une évolution remarquable dans son tableau de bord.

Figure 3-4 : Evolution Tableau de Bord suite à l'intégration RSO



Source : document interne de la société

Section 2 : Présentation de l'entreprise SASACE spa

Le stage a été effectué au sein d'une entreprise nationale privée sous la forme juridique spa à partir de cette section nous allons exposer un sommaire aperçu de la société de son parcours, missions et perspectives.

1. Historique¹

La société algérienne des sacs enduits est une entreprise spécialisée dans la production de sacs tissés enduits en polypropylène à destinations des produits chimiques (liants hydrauliques, fertilisants,...) et agroalimentaires (sucre, blé, farine,...).

La SASACE est une société par actions créée en novembre 2002, elle possède un capital social de 460.120.000 DA. Elle compte plus de deux cent (200) employés répartis entre cadres, maîtrises et exécutants. Avec une capacité d'installée de 32 millions sacs par an.

SASACE a intégré le management par la qualité dans toutes ses activités. Elle a mis en place un système environnemental, selon le référentiel ISO 14001v2004, en vue de répondre à son ambition de confirmer rapidement son statut d'entreprise citoyenne, soucieuse de la préservation de l'environnement. La sante et la sécurité au travail, sont aussi au centre de ses préoccupations.

Sur la base des performances économiques, sociales et environnementales, SASACE a été proposée, par l'IANOR, à l'adhésion au projet RS MENA (projet Responsabilité Sociétale de la région Moyen Orient et Nord Afrique), et ce comme organisation pilote potentiellement favorable à l'implémentation d'une démarche RSE. Cette dernière a répondu favorablement et a adhéré au projet en Octobre 2012, vu qu'elle prenait déjà en charge quelques aspects de la RS sans pour autant les formaliser. SASACE a mis en place un comité de pilotage, composé de trois cadres, chargé du déploiement, du suivi et de la mesure de performance de la démarche RSE

- **Fiche technique de SASACE**
 - **Tableau 3-1 : Fiche d'identité de l'entreprise SASACE**

Éléments	Description
Dénomination sociale	Société algérienne des sacs enduits / société par actions, de production
Lieu	RN 126, route de Fouka, Bousmail, Wilaya de Tipaza 42460, Algérie.
Activités principales	Fabrication et commercialisation de sacs enduits, en polypropylène, tissés à valve et à fond carré

¹ Document interne de l'entreprise.

	thermo soudé, destinés à l'emballage des produits chimiques poudreux, ainsi que les sacs tissés enduits à fond cousu destinés aux produits agroalimentaires et phytosanitaires
Nombre de salariés	220 salariés
Type d'organisation	Spa SASACE, Société Algérienne Sacs Enduits : Entreprise Nationale Privée
Budget annuel / Chiffre d'affaires	517 MDA
Site web	<u>www.sasace.com</u> , site Web dédié à la responsabilité sociétale/ au développement durable : Les bonnes pratiques de SASACE, publiées sur le site web de la plateforme RSO Algérie : sur <u>www.rse.algerie</u> .

Source : document de l'entreprise

2. Vision de la société SASACE¹

Devenir l'entreprise Citoyenne, socialement responsable et leader dans la fabrication d'emballage en polypropylène à destination des poudreux chimiques et produits agroalimentaires.

3. mission de la société SASACE²

Satisfaire au mieux nos clients et nos parties prenantes et pérenniser l'activité dans une optique de développement durable.

• Les clients : notre focus

Le personnel de SASACE fait sien le principe de l'orientation client, tel que vivement recommandé par la norme internationale ISO 9000/2005. Une écoute active est mise en œuvre à chaque contact, pour déterminer avec le maximum de précision les exigences, les spécifications et anticiper autant que possible les besoins, qu'ils soient implicites ou explicites.

La réussite de nos clients est indispensable à la réussite de SASACE. Nos clients font appel à notre esprit innovant, pour leur proposer des solutions adaptées, garantissant fiabilité et sécurité.

¹Document interne de la société

²Document interne de la société

*PP= Parties Prenantes

*RSO = Responsabilité Sociétale des Organisations

- **Les parties prenantes**

SASACE a adopté une approche très simple pour impliquer ses PP*, et ce en organisant des ateliers de travail, trimestriellement, nommés « recueil des attentes des PP » en les invitant sur notre site. Le choix et sélection des PP s'est fait par secteur d'activité pour une meilleure efficacité en matière de communication et dialogue

- **Avec les parties prenantes (en interne)** : Sensibilisation et formation sur la RSO*, enquête sociale, ateliers de formalisation des valeurs de SASACE, information en séance plénière et par affichage des engagements sociétaux de SASACE.

- **Avec les parties prenantes (en externe)** : Réalisation de:

1. Atelier de partage des bonnes pratiques RSO avec les organisations pilotes ;
2. Atelier de sensibilisation et de recueil des attentes des PP pour promouvoir la culture entrepreneuriale à travers l'académie de l'entrepreneuriat (école, instituts de formation, centre de facilitation à la création d'entreprises, PME de la région local, Direction et associations de l'environnement) ;
3. Association de ces PP pour la construction de la matrice de matérialité en vu d'éditer le rapport de Développement Durable, GRI ;
4. Atelier de sensibilisation et de recueil des attentes implicites des PP (client) sur site du client dans le but de sensibiliser leur staff technique sur la RSO ;
5. Participation active au niveau du comité « Miroir » en plus des autres comités techniques de normalisation, avec l'IANOR ;
6. Participation à la journée mondiale de l'environnement au niveau territorial ;
7. Lancement de la campagne de formation, sensibilisation et mise à niveau (alphabétisation) de tout le personnel avec l'association « IQRAA » ;

- **Stratégie de développement durable**¹

SASACE est une entreprise résolument engagée dans la voie d'un développement équitable, viable et vivable avec la volonté permanente de concilier la logique économique, le respect de la personne et la préservation de l'environnement. Afin de mettre en œuvre cette démarche de développement durable, un plan d'action annuel avec animation interne et suivi des moyens et des résultats, est organisé et piloté par la Direction Générale qui encourage les actions de tous les collaborateurs de l'entreprise dans ce domaine.

Les efforts de SASACE basés sur le concept du développement durable, lui ont permis d'élaborer en avant-première mondiale, un produit d'emballage oxo-biodégradable, qui vient appuyer sa démarche environnementale et surtout répondre à une attente du marché national et international.

¹www.sasace.com

Par ailleurs, SASACE s'engage à :

- Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- Favoriser la conception et l'utilisation des technologies respectueuses de l'environnement ;

4. Organisation de SASACE

SASACE est une société par action, organisée d'une manière souple pour renforcer sa réactivité, La mise en œuvre de ses systèmes de management repose sur une organisation qui permet de garantir un suivi et une évaluation régulière de son efficacité. L'organisation est basée sur des fonctions complémentaires (**voir annexe 03**)

Les rôles et fonctions des différents intervenants dans le cadre de ses systèmes de management sont définis comme suit :

•Président Directeur Général

- Outre ses missions de premier responsable de SASACE, chargé de la stratégie et de la recherche d'opportunités d'affaires, il assure le management global de la Société avec les membres de son équipe managériale, ainsi que la coordination des activités ;
- Il approuve chaque les documents du SMI*, son approbation se traduit par la signature du document pour la mise en application ;
- Il assure évidemment, les missions nécessaires au respect des exigences du SMI ;

•Directeur des Système de Management

- S'assurer que les systèmes de management sont établis, mis en œuvre et tenus à jour, conformément aux exigences des normes mises en place ;
- S'assurer que les processus nécessaires du système de management de la qualité, Environnement et RSO sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
- Actualiser, vérifier et fait approuver les documents¹ relatifs aux systèmes de management ;
- Elaborer les plans d'amélioration des systèmes de management issus des réunions de coordination qualité, revues des processus et des revues de direction ;
- Gérer les plans d'amélioration et s'assurer de la mise en œuvre et de l'efficacité des actions programmées ;

¹Document interne de la société

*SMI= Système Management Intégré

• Responsable HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) et Délégué pour l'environnement

- Définir les objectifs en matière de prévention des risques industriels en fonction du contexte réglementaire, certificats obtenus et des orientations de la direction générale ;
- Garantir la conformité des installations et des procès conformément à la réglementation et aux bonnes pratiques en matière d'hygiène et de sécurité ;
- Réaliser une veille permanente sur les évolutions de la réglementation relative à l'hygiène, la sécurité, l'environnement et aux conditions de travail ;
- Faire une analyse et une synthèse de documents juridiques pour traduire la réglementation et les normes en instructions et en actions réalisables (système de management SME) ;

• Responsable Production

- Établir les plans de charge (quantités, volumes, rythme de production) pour les différentes lignes de production de l'usine, en lien avec le directeur industriel ;
- Planifier, organiser et ordonner la production dans le respect des ordres de lancement ODL (spécifications techniques, quantités, délais...) ;
- Analyser la capacité annuelle de production de l'usine et la comparer aux besoins commerciaux de l'entreprise ;
- Définir les principaux indicateurs de performance pour évaluer le bon fonctionnement de la chaîne de production ;
- Veiller à l'optimisation de la production : capacité de production, qualité ;

• Responsable gestion de stocks

- Gérer et optimiser l'approvisionnement et le niveau des stocks afin d'atteindre les objectifs fixés ;
- Organiser l'espace de stockage ;
- Gérer le stock de tout autre article de l'entreprise ;
- Veille à l'application des consignes et règles de stockage des produits et assurer la bonne aération et le nettoyage des magasins ;

• Responsable commercial

- Participer aux travaux de réflexion stratégique (plan développement, politique, développement du chiffre d'affaires) ;
- Contribuer à l'élargissement du portefeuille clients et produits ;
- Analyser les résultats de vente par zone géographique, par marché, par client, par chiffre d'affaires et par produit ;
- Établir les prévisions commerciales en collaboration avec la Direction Générale et la Direction Industrielle ;

• Responsable des achats

- Etablir le plan annuel des approvisionnements en collaboration avec le responsable commercial, le responsable de production, le responsable GDS et le responsable maintenance ;
- Réaliser les plannings de livraisons des articles et les communiquer aux fournisseurs ;
- Contribuer à l'élaboration des budgets annuels en collaboration avec les structures concernées ;

• Responsable Laboratoire et Contrôle Qualité

- Etablit, met en œuvre le plan de contrôle relatif aux différents tests conformément aux normes applicables aux produits de SASACE ;
- Etablir le planning de mesure, de surveillance des équipements relatifs au laboratoire (Vérification et étalonnage) ;
- Assurer conjointement avec le responsable GDS, la validation de la conformité des matières et consommables à la réception ayant une incidence sur la qualité des produits finis ;
- Signaler à la hiérarchie et à la Direction Qualité et Environnement toutes anomalies détectées lors de la production pouvant entraîner une non-conformité produit fini ou semi fini ;
- Préparer personnellement ou faire préparer sous sa responsabilité les échantillons nécessaires aux différents tests sur site ;
- Etablir, suivre et évaluer périodiquement les indicateurs relatifs au processus contrôle qualité à travers le tableau de bord qualité et environnement et prendre les dispositions nécessaires en matière d'action correctives/préventives/Amélioration dans le cas de non atteinte des objectifs ;
- Réaliser des revues périodiques de son processus pour s'assurer de son efficacité et de son efficience ;

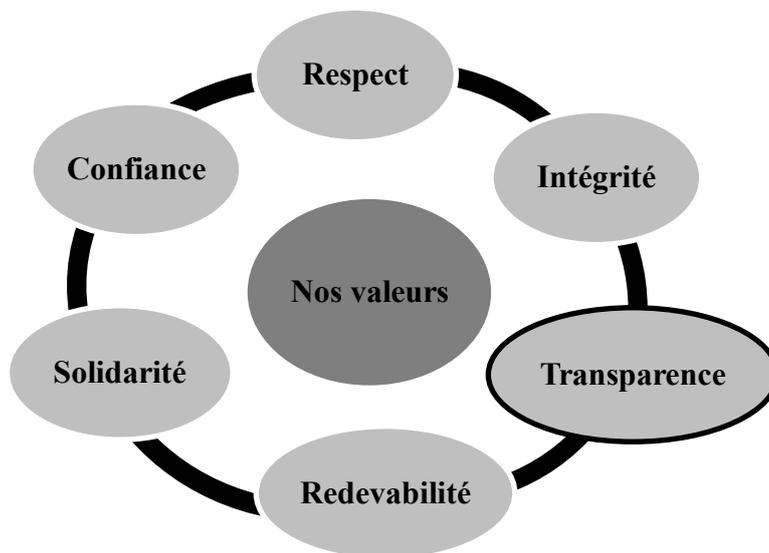
• Chef d'Atelier

- Planifier et coordonner les différentes phases du processus de production après réception de la fiche d'exécution de la structure production ;
- Participer à la définition des méthodes de travail (besoins en matières premières, matériel,...) ;
- Répartir la charge de travail au sein d'une ou plusieurs équipes sous sa responsabilité ;

- Assurer la montée en cadence de l'outil de production ;

5. Valeurs de la société SASACE

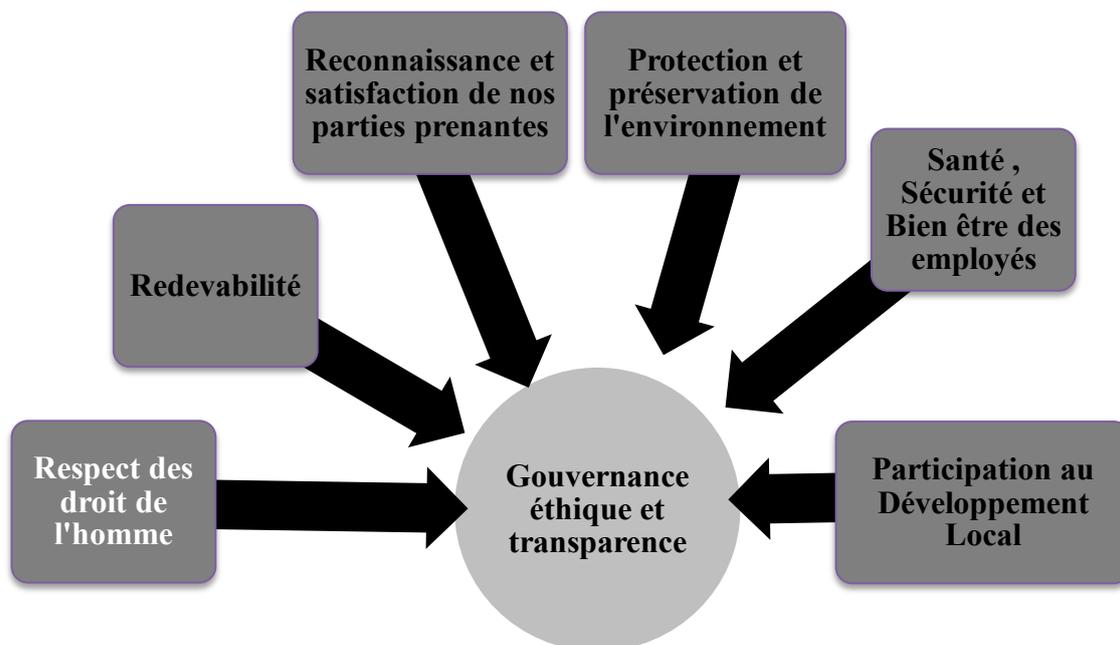
Figure 3-5 : Valeurs de SASACE



Source : document interne de la société

6. Les principes de la société SASACE

Figure 3-6 : principe de SASACE



Source : document interne de l'entreprise

• **Redevabilité**

État consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes.

• **Transparence**

Accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement, et volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète.

• **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes**

Le principe est le suivant: il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde.

Bien que les objectifs de l'organisation puissent se limiter aux intérêts de ses propriétaires, membres, clients ou mandataires sociaux, d'autres individus ou groupes peuvent également avoir des droits et exprimer des demandes ou des intérêts spécifiques qu'il convient de prendre en compte. Collectivement, ces individus ou groupes constituent les parties prenantes de l'organisation.

L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles sont fondamentaux en matière de responsabilité sociétale. Il est recommandé à l'organisation de déterminer qui a un intérêt dans ses décisions et activités de façon à ce qu'elle puisse comprendre les impacts qu'elle génère et comment les traiter.

• **Respect des droits de l'Homme**

Il convient qu'une organisation respecte les droits de l'Homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité.

6. Politique de SASACE¹

La Direction Générale de SASACE, assure son implication directe dans les systèmes de management à travers sa déclaration de politique insérée au présent manuel. Elle s'assure de manière continue de l'adéquation de sa politique avec sa stratégie, ses missions, et aux impacts environnementaux de ses processus, activités, produits et services.

- Elle agit de manière à assurer que cette politique comporte un engagement :

- d'amélioration continue et de prévention de la pollution ;
- de conformité aux exigences légales et réglementaires applicables et aux autres exigences souscrites par SASACE relatives à ses aspects environnementaux ;

¹Document interne de la société

- de conclure des transactions avec ses clients et ses parties prenantes tout en respectant ses engagements réglementaires, d'éthiques et de responsabilité sociale ;
 - poursuivre son élan de progression dans le développement durable, y compris la maîtrise énergétique, et RSO ;
- Elle est déployée à tous les niveaux et actualisée,
 - Les pilotes des processus sont instruits de manière à sensibiliser leur personnel, à maintenir en éveil, la culture environnementale, à développer les compétences et à promouvoir le dialogue social. Les nouvelles recrues font l'objet d'actions de sensibilisation spécifiques ;
 - Cette politique est disponible pour le public sur demande, et est revue, si nécessaire, à l'occasion des revues de direction ;

7. Les ressources de SASACE

La Direction de SASACE met à disposition les ressources nécessaires, conformément aux objectifs visés et en fonction de l'expression des besoins des Pilotes ; ceci en cohérence avec l'engagement pris dans sa politique globale, de les mettre à disposition.

Les ressources nécessaires, sont identifiées par les Pilotes des différents processus, qui en font part à la Direction Générale, lors de la revue de Direction.

En cas d'urgence ou de situation exceptionnelle, pouvant influencer sur la qualité des produits et/ou prestations, ou sur le niveau de satisfaction du client, le Pilote concerné, fait part avec diligence et justification, de son besoin de ressource, à la Direction Générale, qui appréciera et prendra les dispositions les plus adéquates (dérogations).

7.1. Ressources Humaines¹

Les besoins en ressources humaines sont déterminés et planifiés chaque année et permettent au gestionnaire des ressources humaines d'engager les opérations de sélection et de recrutement, conformément au plan de recrutement.

Ce dernier est élaboré sur la base des orientations de la DG, tenant compte des besoins exprimés par les Pilotes, ainsi que des prévisions de départs (retraite, turn over).

L'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) est sollicitée chaque fois que de besoin, pour la transmission de candidatures.

Après examen des dossiers, les candidats font l'objet d'une sélection à laquelle participe le Pilote concerné. Dans l'affirmative, le candidat est recruté conformément aux dispositions définies dans la fiche descriptive du processus S1 – GRH et fait l'objet d'un suivi par son responsable.

¹Document interne de la société

• Evaluation des compétences

Les nouvelles recrues font l'objet d'une première évaluation juste avant l'expiration de la période d'essai, pour apprécier l'adéquation du profil par rapport au poste et s'assurer de l'efficacité des recrutements.

Le Gestionnaire des Ressources Humaines, établi la liste des postes ayant une influence directe sur la conformité aux exigences relatives aux produits /services, et exécutant des tâches qui ont potentiellement un impact environnemental significatif identifié par SASACE, et qui se doivent d'être sensibilisés et formés. Chaque poste fait l'objet d'une fiche de poste. L'évaluation semestrielle des compétences est faite sur la base des critères de formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience nécessaires conformément au processus S1.

• Formation

La mise à disposition du personnel compétent et formé, est assurée par le processus S1. Chaque Pilote recense une fois par an, les besoins en formation de son personnel, tenant compte notamment, des évaluations des compétences sous sa responsabilité.

Ces besoins sont transmis au Gestionnaire des Ressources Humaines qui établit le plan annuel de formation pour l'exercice n+1 en cohérence avec la politique globale, les objectifs cibles et indicateurs, et les moyens que peut mobiliser SASACE au travers de son budget.

7.2. Infrastructures et équipements

Les installations et les équipements des différentes activités de SASACE sont déterminés, fournis, entretenus et développés en cohérence avec les objectifs visés.

Le processus de Maintenance S2, est chargé quant à lui :

- Des aspects liés à la maintenance préventive des équipements, en conformité avec les préconisations des fournisseurs.

-Des interventions curatives suite à des demandes d'intervention émanant du processus production.

L'entretien des infrastructures est globalement suivi par le Responsable des Moyens Généraux, en collaboration chaque fois que de besoin, par les acteurs du processus S2-Maintenance. Le matériel informatique et les logiciels sont développés et acquis. Des antivirus actualisés et des sauvegardes régulières, permettent d'assurer une préservation optimale des données.

Section 3 : Présentation du rapport d'évaluation de la performance financière de la SASACE

La mesure de la performance requiert des données qui s'inscrivent sur une dynamique de gestion. Elle peut se faire suivant une série chronologique. Elle permettra d'obtenir une synthèse des états financiers et une série d'indicateur dit de performance financière nécessaire pour une évaluation de la performance financière de la société.

Au terme des années de mise en œuvre du système de management RSE, SASACE souhaitait évaluer l'évolution de l'incidence de mise en place de la démarche RSE sur sa performance financière. Nous allons tenter d'évaluer la performance financière de SASACE durant la période 2009-2016

1. Etude la situation financière de l'entreprise dans la période (2009-2016)

D'après l'analyse des documents comptables de l'entreprise (voir les annexes 4 à 16), on remarque que la performance financière de l'entreprise a connu deux phases

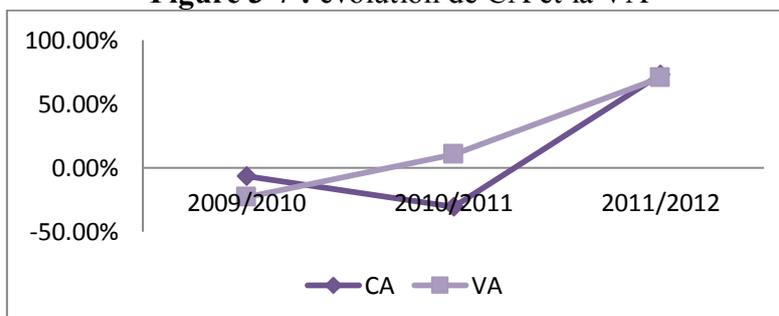
1.1. La phase 2009 - 2012

Tableau 3-2 : évolution des SIG

Evolution en volume				
	2009	2010	2011	2012
CA	451.970.818	423.399.738	294.153.439	508.304.340
VA	152.614.707	117.384.474	118.611.766	202.294.857
EBE	67.041.422	13.078.203	13.272.038	67.469.668
RN	14.807.798	-37.258.303	-36.194.763	39.068.319
Taux de croissance				
	2009/2010	2010/2011	2011/2012	
CA	-6.32%	-30.52%	72.80%	
VA	-23.08%	10.45%	70.55%	
EBE	-80.49%	1.48%	408.3%	
RN	-351.6%	2.85%	207.9%	

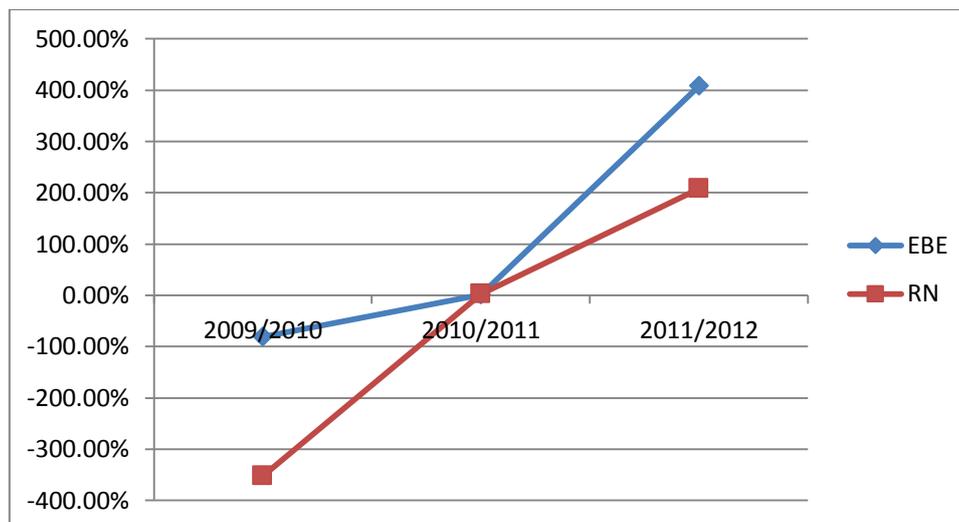
Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

Figure 3-7 : évolution de CA et la VA



Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

Figure 3-8 : évolution d'EBE et RN



Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

Selon le (tableau 3-1) et les (figures 3-1 et 3-2), on remarque dans cette phase l'entreprise a connu des difficultés financière en 2010 et 2011, son chiffre d'affaires a diminué de 6.32% et de 30,52% respectivement cela à engendrer une faible valeur ajoutée qui couvre à peine les charges variables ; et un excédent brut de l'exploitation insuffisant pour couvrir les charges fixes, cela a causé un résultat déficitaire (- 37258303DA en 2010) et (-36194763DA en 2011). Puis en 2012 le chiffre d'affaire a augmenté de 72.80%, cette augmentation colossale a conduit un résultat positif de 39068319DA.

De cette analyse on peut dire que l'entreprise n'est était pas performante dans cette phase.

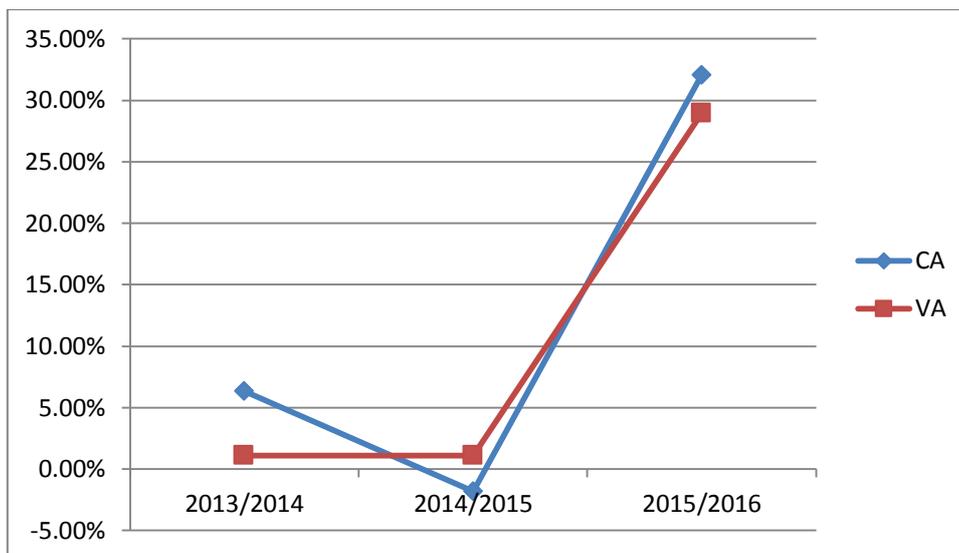
1.2. La phase 2013 – 2016

Tableau 3-3 : évolution des SIG

	Evolution en volume			
	2013	2014	2015	2016
CA	486.496.904	517.243.574	507.875.699	670.756.937,7
VA	102.549.404	212.543.989	216.713.800	301.069.539,68
EBE	-43.891.732	86.327.891	83.206.119	141.042.205,80
RN	-85.524.386	10.046.830	2.575.913	40.818.291,83
	Taux de croissance			
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	
CA	6.32%	-1.81%	32.07%	
VA	1.07%	1.09%	38.92%	
EBE	296.68%	-3.61%	69.51%	
RN	111.74%	-74.36%	1484.61%	

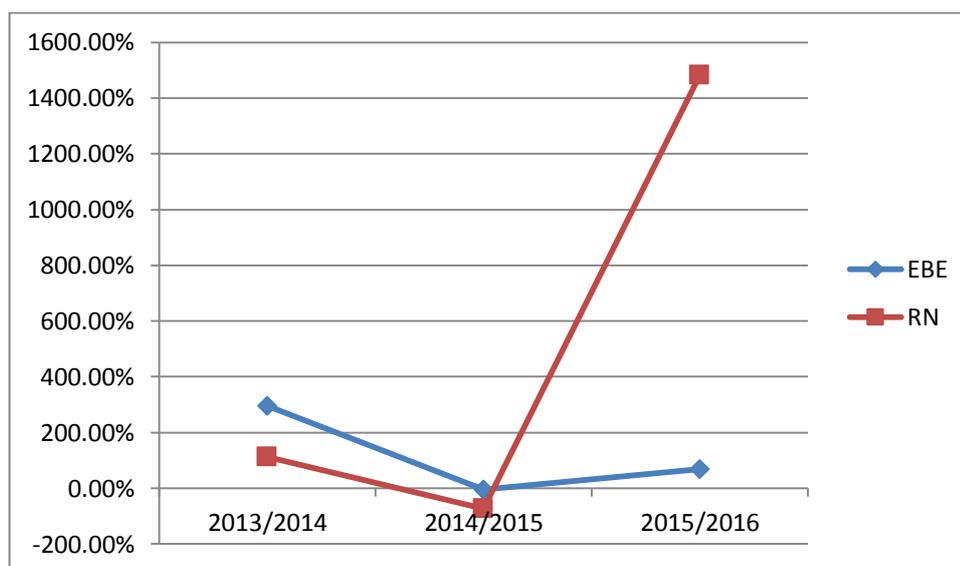
Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

Figure 3-9 : évolution de CA et VA



Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

Figure 3-10 : évolution d'EBE et RN



Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

Selon le (tableau 3-2) et les (figures 3-3 et 3-4), on remarque dans la première année de cette période (2013), le chiffre d'affaire de l'entreprise a enregistré une diminution de 4.29% à cause des interruptions dans la production (départ des salariés dans la saison estivale, les travaux de maintenance dans l'usine, le développement d'un nouveau encre dans les laboratoires); la consommation de l'exercice a augmenté de 22.82% en raison des expérimentations d'un nouveau produit (le sac oxo-bio); cela a influencé négativement sur la valeur ajoutée (une baisse de 49.30%). Cette baisse a conduit à un résultat financier déficitaire de -85524386 DA.

Puis dans les années qui suit, l'entreprise a connu des améliorations remarquables dans sa situation financière, augmentation de chiffre d'affaire (6.32% et 32.07% dans les années 2014 et 2016 respectivement), diminution de la consommation de l'exercice (baisse de la consommation des encres de 45% en conséquence de l'utilisation des encres à eau imprimables), cela engendré des résultats bénéficières (10046830DA, 2575913DA et 40818291,83DA dans les années 2014, 2015 et 2016 respectivement).

En résumé la performance financière de l'entreprise s'est améliorée dans cette phase, mais est ce que l'adoption de la démarche RSE par SASACE a conduit à cette amélioration ?

Pour répondre à cette question nous allons tenter de mesurer la performance financière de l'entreprise dans les années qui suit la mise en place de la démarche RSE.

2. Présentation des résultats de l'évaluation

En ce qui concerne la mesure de la performance financière, seules les mesures comptables ont été prises en considération. En effet les mesures relatives au marché boursier n'ont pas été étudiées parce que l'entreprise n'est pas cotée en bourse.

Les sources d'information sur lesquelles nous nous sommes basés pour calculer les indicateurs d'évaluation de la performance financière sont les états financiers des années 2013, 2014, 2015 et 2016.

Les montants figurants dans le bilan nous ont permis de déterminer les indicateurs financiers suivants : le Fond de Roulement, le Besoin en Fond de Roulement et la Trésorerie Nette qui permettent d'apprécier la situation financière.

2.1. Les indicateurs de l'équilibre financiers

Tableau 3-4 : Les indicateurs d'équilibre financiers

	2013	2014	2015	2016
FR	26.619.661	56.804.745	-35.952.643	38.657.942
BFR	40.816.578	79.587.702	23.709.980	35.489.120
TN	-14.196.917	-22.782.957	-59.662.623	3.168.822

Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

• Fond de Roulement

C'est l'indicateur essentiel, de la règle de l'équilibre financier qui signifie que : les emplois à long terme soient financés par des ressources à long terme. Nous avons constaté que le FR de la SASACE est positif pour les années 2013,2014 et 2016, ce qui signifie que l'ensemble de l'actif immobilisé net de la SASACE est financé par les ressources durables. Ce FR s'est augmenté de plus 30 millions de dinars entre 2013 et 2014, et plus de 74 millions de dinars entre 2015 et 2016. Par contre en 2015 le FR de la SASACE est négatif

ce qui signifie que l'ensemble de l'actif immobilisé net est financé par le BFR et les dettes à court terme. Soit une diminution de plus 92 millions de dinars entre 2014 et 2015.

• Besoin en Fond de Roulement

Pour la SASACE, le besoin en fond de roulement est positif dans les années 2013, 2014, 2015 et 2016, il indique que l'entreprise est en pleine activité (une bonne rotation des stocks et même dans le recouvrement des créances).

• Trésorerie Nette

La trésorerie nette est négative pour les années 2013, 2014, et 2015, ce qui signifie que l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire). Par contre en 2016 la trésorerie nette est positive cela signifie que l'excédent de financements stables permet de financer la totalité du besoin nécessité par l'activité et qu'il y'a une part inemployée qu'on va retrouver sous forme de disponibilité ou de liquidité.

2.2. Analyse de la performance par ratios

Tableau 3-5 : analyse des ratios

Eléments	Formules	2013	2014	2015	2016
Rentabilité économique	$\frac{\text{EBE}}{\text{Actif économique ou capital investi}}$	-4%	7.07%	7.29%	9.92%
Rentabilité des capitaux propres	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	-18%	2.3%	0.5%	8.8%
Taux de marge brut	$\frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	-9%	16%	16.3%	21.02%
Taux de marge net	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	-17.57%	2%	1.02%	6.08%

Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

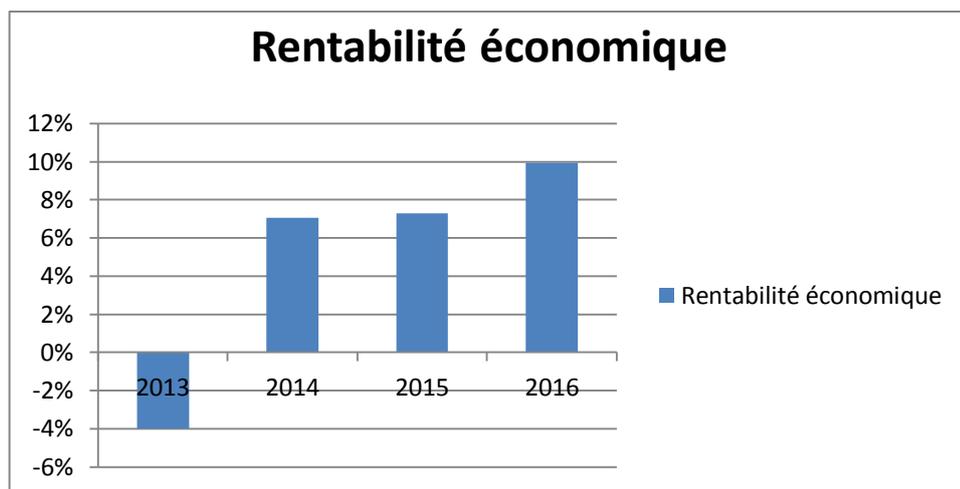
Interprétation des résultats :

• Rentabilité économique

le ratio de rentabilité économique affiche un taux négatif de -4% en 2013, cela signifie que les capitaux de l'entreprise n'est pas rentable, car l'entreprise a mis en place la démarche RSE durant cette année (Mise en place d'un système de bio-climatisation, formation du personnel de la maintenance sur le système de refroidissement, augmentation du charge de personnel, développement d'un sac tissé en polypropylène oxo-biodégradable, le développement d'un nouveau encre dans les laboratoires, projet de

création d'une norme nationale(NA), relative aux emballages en polyéthylène Oxo-Biodégradables), par contre dans les années qui suit (2014, 2015 et 2016), la rentabilité économique affiche un taux positif et croissant (7.07%, 7.29% et 9.92%), ce qui signifie que la rentabilité de l'entreprise est satisfaisante, autrement dit ses actifs économiques sont rentables.

Figure 3-11 : évolution de la rentabilité économique



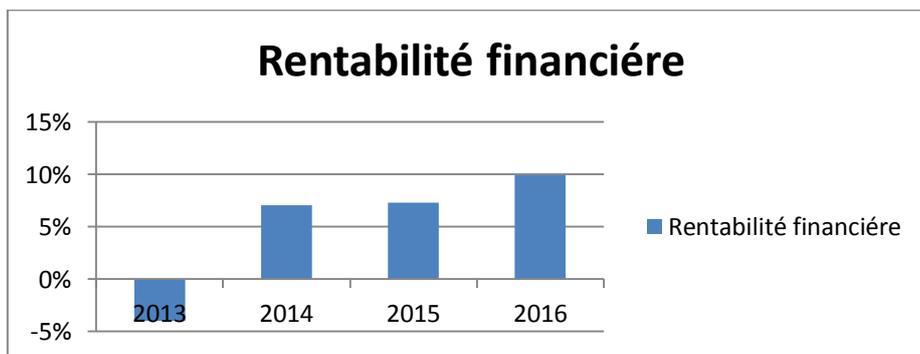
Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

• **Rentabilité des capitaux propres**

Comme la rentabilité économique la rentabilité des capitaux propres de la SASACE était négative pendant l'année 2013 et pour les même raisons. par contre dans les années qui suit (2014, 2015 et 2016), la rentabilité des capitaux propres affiche un taux positif et croissant (2.3%, 0.5% et 8.8%), cette rentabilité des capitaux propres reste a la disposition de l'entreprise pour son autofinancement.

D'après les résultats présentés dans le tableau, on constate que la rentabilité économique est supérieure à la rentabilité des capitaux propres pendant les trois années 2014, 2015 et 2016. Ce qui signifie que la SASACE possède un effet de levier positif c.-à-d. la rentabilité des capitaux propres croit avec l'endettement.

Figure 3-12 : évolution de la rentabilité des capitaux propres



Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

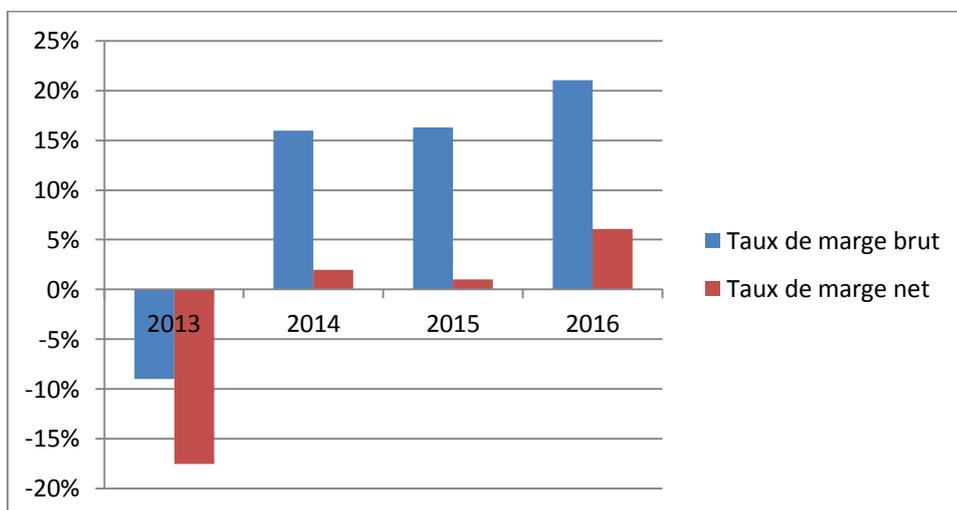
• **Rentabilité commerciale**

- **Par le taux de marge brut** : pour l'année 2013 on remarque que le taux est négatif a cause de l'augmentation importante des charges de personnel et la diminution de chiffre d'affaire, nous constatons aussi que le taux de marge brut est très rentable en 2014 (16%), en 2015 (16.3%) et en 2016 (21.02%).

Mais il est mieux de calculer cette rentabilité commerciale à partir du ratio qui exprime la marge nette ou l'indice de profitabilité.

- **Par le taux de marge net** : les chiffres trouvés traduisent que dans chaque 100DA du chiffre d'affaires, SASACE gagnait 2DA en 2014 ; 1.02DA en 2015 et 6.08DA en 2016. C'est des résultats aussi encourageants pour l'entreprise.

Figure 3-13 : évolution de la rentabilité commerciale



Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

D'après les calculs et les résultats précédents on peut dire que la performance financière de l'entreprise s'est améliorée après l'intégration de la démarche RSE (année 2013), ce qui signifie que la mise en place de la démarche RSE a influencé positivement la santé financière de l'entreprise.

• **Ratios de liquidité** :L'analyse du risque de faillite s'apprécie sur des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Ces ratios ont pour objet de juger l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie. L'évolution de ces ratios est reprise dans le tableau suivant :

Tableau 3-6 : Calcul des ratios de liquidité

Ratios	Formules	2013	2014	2015	2016
Liquidité générale	$\frac{\text{Actifs courants}}{\text{Dettes à court terme}}$	1.10	1.14	1.002	1.39
Liquidité réduite	$\frac{\text{Créances et disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$	0.30	0.43	0.23	1.01
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$	0.05	0.09	0.03	0.22

Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

• La liquidité générale

La liquidité générale est largement supérieure à 1 durant toute la période sous notre étude, ce qui traduit que la SASACE, à partir des valeurs circulantes est capable de payer ou de rembourser toutes ces dettes à C.T au moins : 1.1 fois en 2013 ; 1,14 fois en 2014 ; 1,002 fois en 2015 et 1.39 fois en 2016.

• le ratio de liquidité réduite

Le ratio de liquidité réduite est inférieur à 1 dans les années 2013, 2014 et 2015 ce qui signifie que l'ensemble des créances et disponibilités ne couvrent pas les dettes à court terme de l'entreprise. Par contre en 2016 ce ratio est supérieur à 1 ce qui signifie que l'ensemble des créances et disponibilités couvrent entièrement les dettes à court terme de l'entreprise.

• La liquidité immédiate

La liquidité immédiate est également inférieure à 1 durant toute la période étudiée. Donc si les prêteurs à court terme réclament leurs crédits, la SASACE peut payer immédiatement 5% en 2013 ; 9% en 2014 ; 3% en 2015 et 22% en 2016.

3. Etude de la capacité d'autofinancement de la SASACE

La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement.

3.1. Calcul de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) représente, pour l'entreprise l'excédent de ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice par l'ensemble de son activité et qu'elle peut destiner à son autofinancement.

Pour notre cas de la SASACE, le tableau suivant nous permet de déterminer cette CAF pour la période de notre étude.

Tableau3-7: Détermination de la capacité d'autofinancement

Désignation	2013	2014	2015	2016
Résultat net (1)	-85.524.386	10.046.830	2.575.913	40.818.291,83
Dotation aux amortissements & provision (2)	59.532.311	61.260.020	61.294.308	62.110.208
CAF=(1) +(2)	-25.992.075	71.306.850	63.870.221	102.928.499,8

Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

La capacité d'autofinancement est négatif en 2013 (-25.992.075DA), puisque l'entreprise a un résultat négatif de (-85.524.386DA) ce qui signifie que l'entreprise ne peut pas rembourser ses emprunts et financer ses investissements. Par contre les résultats trouvés dans les années qui suit, montrent que l'entreprise est à mesure de s'autofinancer : 71.306.850DA en 2014 ; 63.870.221DA en 2015 et 102.928.499DA en 2016.

3.2. Capacité de remboursement

La capacité de remboursement d'une entreprise est un ratio financier qui exprime la disposition d'une entreprise à rembourser son endettement net au moyen de sa capacité d'autofinancement.

Pour notre cas de la SASACE, le tableau suivant nous permet de déterminer la capacité de remboursement pour la période de notre étude.

Tableau3-8: Détermination de la capacité de remboursement

Formule	2013	2014	2015	2016
dettes financières (à court, moyen et long terme) – disponibilités et assimilées	27.53	10.26	10.89	6.31
CAF				

Source : nous même à partir des états financiers de la SASACE

D'après les résultats présentés dans le tableau, on constate que la capacité de remboursement est supérieur à 4 dans les années 2013,2014,2015 et 2016, ce qui signifie que l'entreprise supporte un endettement trop lourd compte tenu de la rentabilité qu'elle génère et la plupart des banques refuseront de lui consentir un nouveau prêt.

Sur la base des résultats obtenus, en évaluant la performance financière de l'entreprise avant et après la mise en place de la démarche RSE, il s'avère que la bonne performance financière de SASACE en 2012 a agi favorablement pour mise en place d'une démarche RSE selon la norme ISO 26000.

Cet investissement responsable a permis, en retour, de pérenniser et d'améliorer d'une manière significative les performances financières de l'entreprise. En effet, les actions menées en matière de gouvernance éthique et responsable, d'amélioration du climat

social par la motivation et l'implication du personnel, d'environnement plus spécifiquement dans le domaine de la maîtrise des ressources non renouvelables, ont été les principaux vecteurs de cette évolution positive.

Conclusion

On a présenté à travers ce chapitre, l'étude de cas de l'entreprise SASACE. Dans la première partie on a donné un constat sur l'évolution de la RSE en Algérie, puis on a passé à la présentation de l'entreprise. Enfin on a présenté les résultats de notre analyse de la performance de SASACE.

D'après notre évaluation SASACE avait une mauvaise performance financière sur la période 2009-2012 (son chiffre d'affaire été en diminution elle a réalisé deux résultats déficitaires...). En fin 2012 l'entreprise a bénéficiée des avantages de projet RS MENA et elle décide en 2013 d'investir dans la RSE. Les résultats de notre analyse montrent que la performance de l'entreprise s'est améliorée après cet investissement (tous les indicateurs financiers sont positifs et elle a enregistré des résultats positifs de 2014 à 2016) cela revient aux initiatives et bonnes pratiques relatives à la RSE que SASACE a mis en place. Alors l'investissement responsable a permis, en retour, de pérenniser et d'améliorer d'une manière significative les performances financières de l'entreprise. En effet, les actions menées en matière de gouvernance éthique et responsable, d'amélioration du climat social par la motivation et l'implication du personnel, d'environnement plus spécifiquement dans le domaine de la maîtrise des ressources non renouvelables, ont été les principaux vecteurs de cette évolution positive.

Conclusion Générale

Ce travail a été réalisé pour le but de répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la performance financière ?

Pour répondre à cette problématique on a divisé ce travail en deux parties : une partie théorique et une autre pratique. A travers la partie théorique, on a pu cerner les concepts liés au développement durable, la RSE et la performance globale. On a pu aussi voir les approches de l'adoption de la RSE par les entreprises. Une fois qu'on a défini le concept de la RSE, nous avons étudié son lien avec la performance financière sur la base de la littérature existante.

Au travers de l'analyse de cette dernière, nous avons remarqué que ce sujet a reçu une attention particulière durant ces dernières décennies. En outre, le concept de la RSE est de nos jours, devenu un sujet d'actualité, principalement en raison de la mondialisation et des pressions qu'exercent certaines organisation non gouvernementales. De ce fait, il devient primordial d'éclaircir la relation entre la performance sociétale et la performance financière.

En effet, les chercheurs ont essayé de trouver une démonstration empirique de ce phénomène. Cependant, la littérature est vraiment confuse à ce sujet: les études existantes ont donné la vie à tous les résultats possibles (neutre, relation positive ou négative). Dans la tentative de comprendre pourquoi un si grand éventail de résultats existe, des chercheurs ont concentré leur attention sur les éléments singuliers de cette relation. Ces derniers ont identifiés une série d'anomalies qui étaient probablement responsables de cette grande variabilité. Les aspects les plus discuté ont été la manière dont la PSE, et la PFE ont été mesurées et évaluées.

A travers le cas pratique qui a été mené à SASACE, une entreprise certifiée ISO et qui a mis en place une démarche relative à la responsabilité sociétale conformément à la norme ISO 26000 en 2013, on a obtenu les résultats suivants :

- SASACE à une performance financière instable sur la période étudiée (2009-2016), son chiffre d'affaire a connu des hauts et des bas. Elle a enregistré des résultats déficitaires sur trois exercices (2010, 2011 et 2013) et des résultats bénéficières sur les autres exercices.

Ces résultats permettent de confirmer partiellement notre **première hypothèse** : SASACE réalise une bonne performance financière. Mais on ajoute qu'elle n'est pas stable, l'entreprise a réalisé une mauvaise performance sur les années (2010, 2011 et 2013).

- Les résultats de l'analyse par ratio montrent que l'année 2013 été la plus faible (résultat déficitaire de plus de 85 Million DA et tous les indicateurs financiers été

négatifs) cela est dû au surcout engendré par l'investissement de l'entreprise dans la RSE. Puis durant les années qui suivent la performance financière de l'entreprise a connu une amélioration remarquable (tous les indicateurs financiers sont positifs et elle a enregistré des résultats positifs de 2014 à 2016).

Ces résultats montrent que la performance financière de l'entreprise a connu une amélioration après la mise en place de la démarche RSE alors on confirme **la deuxième hypothèse** : l'intégration d'une démarche RSE contribue à l'amélioration de l'efficacité et la durabilité de l'entreprise ce qui conduit en conséquence à l'amélioration de sa performance financière.

- La mise en place d'un système de bio climatisation porte des avantages économiques (élimination des arrêts machines causés par le surchauffe ce qui induit un gain en productivité de 13.6%, des économies de près de 50% par rapport au coût de l'installation d'une clim traditionnelle).
- Le dialogue social avec les employés a conduit à la mise en place d'un système de prime de rendement individuel qui a conduit à la résolution de problème de départ des salariés dans la saison estivale (élimination des ruptures de production).
- La substitution d'encres solvants par des encres a permis de minimiser les coûts de production (diminution de la consommation de plus de 45% ce qui induit un gain sur les coûts d'achats de matière première de 30%).

Ces résultats permettent de confirmer notre **troisième hypothèse** : la mise en place d'une démarche RSE favorise les bonnes pratiques de l'entreprise et renforce ses relations avec ses parties prenantes ce qui conduit à l'accroissement de sa performance financière.

Recommandations

Suite aux observations qu'on a eu à travers l'étude menée au sein de l'entreprise, on l'invite à :

- Lancer la production de sac oxo-biodégradable et le commercialiser dans le marché algérien.
- Céder les immobilisations qui ont une faible productivité et qui représente un poids sur l'entreprise pour diminuer le montant important des emprunts financiers.
- S'engager dans de nouveaux projets type MENASTAR (le projet vise dans sa globalité la promotion de management de l'énergie dans le cadre de la norme 50001) afin de consolider sa démarche environnementale d'avantage ainsi sa performance

globale en passant l'utilisation systématique de technologies propres liée à l'optimisation de sa politique énergétique.

- Programmer et réaliser des auto-évaluations en interne et externes en vue d'évaluer l'impact de la RSE en entreprise.
- Faire des prévisions des ventes pour diminuer la rotation des stocks et les mieux gérer.
- Formaliser les engagements sociétaux et leur intégration dans la chaîne de valeur et au niveau de système de management.
- Renforcer l'image de marque de l'entreprise et le dialogue social avec les travailleurs.

Difficultés de la recherche

Lors de notre travail, certaines difficultés ont été rencontrées, dont particulièrement :

Le manque d'informations fournis par l'entreprise, un manque causé par des raisons de confidentialité qui empêche de fournir des données chiffrées sur les procédures internes de l'entreprise. À cause de ce manque on s'est dirigé vers le centre national du registre de commerce pour obtenir les états financiers de l'entreprise.

La difficulté de trouver une entreprise qui s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociétale et qui correspond à nos critères.

Les limites de la recherche

En ce qui concerne la mesure de la performance financière, seules les mesures comptables ont été prises en considération. En effet les mesures relatives au marché boursier n'ont pas été étudiées parce que l'entreprise n'est pas cotée en bourse et la bourse d'Alger n'est pas active.

Notre travail était sur une seule entreprise on voulait bien aller plus loin pour que les résultats peuvent être généralisés.

Nous avons également constaté des difficultés à mesurer l'aspect multidimensionnel de la performance sociétale afin d'obtenir des données fiables, donc on a mesuré que la performance financière.

Horizons de la recherche

Chaque travail de recherche présente des limites qui peuvent servir de base à d'autres travaux de recherche. Dans ce cadre on propose les pistes de recherches suivantes :

- Analyse la relation entre la performance sociétale et la performance économique ;
- L'impact de la RSE sur la performance financière d'une entreprise commerciale ;

Bibliographie

En Français

- **Ouvrages**

G. Férone, ce que développement durable veut dire, édition organisation, Paris, 2001

Karen Delchet. La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation, thèse pour obtenir le grade de Docteur, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne; Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2006

Patrick d'Humières, Le DD le management de l'entreprise responsable, édition d'organisation, France, 2005

Françoise Quairel, Contrôle de la performance globale et rse, Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), Association francophone de comptabilité, France, May 2006.

G.Elizabeth et A. Jounout, Développement durable et entreprises, éditionAfnor,France,2004

A.Jounot, RSE et développement durable, Afnor, France, 2010.

E.Guingand et Jounot, Développement durable et entreprises un défi pour les managers, afnor éditions, France, 2008.

C. Michel et Quairel-Lanoizelée, La responsabilité sociale d'entreprise, La Découverte, France, 2007.

Capron M et Quairel- Lanoizelée, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, édition la découverte, Paris, 2004.

Livre vert de la responsabilité sociale ; Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises» ; la Commission européenne ; 2001

W. Dominique ; M. Fabrice ; Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises ; édition Lavoisier ,Paris 2005

S. André et M. Nicolas ; manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises ; édition Vuibert, Paris, 2008.

P.-H. Antonmattei ; P. Vivien ; Rapport : Chartes d'éthique ; alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives ; Dr. soc. 2007.

Guide d'évaluation AFAQ 26000, responsabilité sociétale, édition AFNOR, France, 2012.

E. COHEN ; Analyse financière ;édition la découverte ; Paris ; 1995.

J.PEYRARD ; G.MERCIER et G.SAINT-AMANT ; Gestion et décisions financières ; édition Vuibert-Vermette ; Paris ; 1988.

HUBERT DE LA BRUSLERIE ; Analyse financière « information financière et diagnostic » ; 2eme édition ; Paris ; 2002.

P.Conso et F.Hemeci, **Gestion financière de l'entreprise**, Dunod, 11^{ème} édition, Paris, 2005.

Béatrice et F.Grandguillot, **Analyse financière ; Activité – Rentabilité , Structure financière, Tableaux de flux**, Gualino éditeur, 4^{ème} édition, Paris, 2006.

Claude-Annie Duplat, **Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise**, édition Vuibert, Paris, 2004.

- **Conférences et colloques**

C.Gautier, A.Mazounie, **COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat**, Colloque Réseau climat, France, 2015.

P. François, **Expérimentation d'une méthode d'auto - évaluation pour faire progresser la responsabilité sociétale dans les entreprises**, Congrès de l'Aderse, ESC PAU, 2009.

Roland Perez, **A propos de responsabilité globale en management**, Communication à la IX^e journée François Perroux, Lyon, 2002.

A. Renaud et N. Berland, **MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES**, Colloque "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", France, Mai 2007.

J.Allouche et P.Laroche, **Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature, Colloque RSE : réalité, mythe ou mystification ?**, France, 2005.

I.Bnoui, **Performance sociale et performance financière : Etat de l'art**, la 20^{ème} conférence de l'AIMS, Nantes, 2011.

H.Mouatassim Lahmini et A.Ibenrissoul, **Y a-t-il un impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise : Etude empirique sur les sociétés marocaines cotées à la bourse de Casablanca**. 13^{ème} congrès de l'ADERSE sous le thème : " La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur ", Lyon, France, Jun 2016.

- **Articles**

J. Ernult et A. Ashta, **Développement durable, rse, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, ESC Dijon, France, 2007

Marie- Françoise Guyonnaud et F.Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, France, Mars 2004.

C.Gendron, **Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale**, cahier du crises, 2000.

M. Capron, **L'encyclopédie du développement durable**, N°99, Les éditions des récollets, Paris, 2009.

P. Crifo, V. Forget, **La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : mirage ou virage ?**, cahier de recherche 2013-12, France, 2013.

Joseph Bruno Njaya, **L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun**, Revue Congolaise de Gestion 2014/1 (Numéro 19), Congo, 2014.

Rapport national de l'Algérie, **19ème session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19)**, Mai 2011.

- **Revues**

La revue en sciences de l'environnement, édition Vertigo, Vol 5, N° 2, 2004.

J.CLAUDE DUPUIS, **Le management responsable. Un modèle de gestion de l'obsolescence morale**, Revue française de Gestion ; no. 337 ; octobre 2001.

Eric Persais, **Bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale**, Revue internationale de l'économie sociale, n°302, Recma, France, 2006.

Helfrich Vincent, **Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude de cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale**, Revue de l'organisation responsable , Vol 5, ESKA, France, 2010.

M.ALBOUY, **Comment faire une analyse financière avec le nouveau plan comptable : le cas de Merlin Gerin** ; Revue Banque ; n° 456 ; 1985.

José Allouche, Patrice Laroche, **A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance**, Revue française de gestion des ressources humaines, 57, France, 2005.

- **Thèses**

T. Boukherroub, **Intégration des objectifs du développement durable dans la gestion Stratégique et tactique de la chaîne logistique**, thèse pour obtenir le grade de docteur, INSA de Lyon, 2013, p25.

Karen Delchet. **La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation**, thèse, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2006.

T.EL MALKI, Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc, thèse pour obtenir le grade de docteur, Université de la méditerranée Aix-Marseille II, 2010.

- **Sources internet**

Site officiel de l'organisation internationale de normalisation (ISO) : iso.org/iso/fr

Afnor Groupe, La norme ISO 26000 en quelques mots, www.iso.org.

Site officiel des NATIONS UNIES ,www.un.org/fr/globalcompact/principles

Responsabilité sociétale en Algérie, www.rse-algerie.com.

Institut Algérien de Normalisation (IANOR) ;www.ianor.dz.

SASACE, www.sasace.com

En Anglais

- **Ouvrages**

BOWEN H.R, Social Responsibilities of the businessman. édition Harper & Row, New York, 1953.

- **Articles**

E. Freeman, strategic management : A stakeholder approach, Pitman, Boston, 1984.

Shuman, Managing legitimacy :Stratégic and institutional approaches, vol. 20 n°03, 1995

Annexes

SYSTEMES DE MANAGEMENT - POLITIQUE GLOBALE

La société, SASACE, a intégré le MANAGEMENT par la QUALITE dans toutes ses fonctions, *et certifié* son SYSTEME ENVIRONNEMENTAL, selon le référentiel ISO 14001 v 2004, en vue de répondre à son ambition de confirmer rapidement son statut d'entreprise citoyenne, soucieuse de la préservation de l'environnement. La SANTE et la SECURITE au TRAVAIL, sont aussi au centre de ses préoccupations ; un système de management dédié à la question est prévu.

Le développement des compétences, la promotion du dialogue social, le respect des droits de l'homme constituent un impératif de management permanent à SASACE.

Les valeurs et principes, *le comportement* éthique, de transparence et de recevabilité, partagés par SASACE, son personnel et ses parties prenantes, constituent les bases de sa démarche de RESPONSABILITE SOCIETALE selon ISO 26000 v 2010.

Les sacs d'emballage fabriqués par SASACE disposent de la marque « TEDJ » délivrée par l'IANOR, Institut Algérien de Normalisation, et sont en conformité avec les exigences *nationales et internationales*.

Les efforts de SASACE basés sur le concept du développement durable, lui ont permis d'élaborer en avant première mondiale, un produit d'emballage oxo-biodégradable, qui vient appuyer sa démarche environnementale et surtout répondre à une attente du marché national et international.

La préoccupation permanente de préserver l'environnement, d'une manière générale, et de maîtriser ses consommations en énergie, issues de sources fossiles, sont les fondements de sa démarche management énergétique selon ISO 50001.

L'amélioration continue des systèmes de management et de leurs processus, a toujours été un principe bien ancré dans les valeurs partagées au sein de SASACE, tant au niveau managérial qu'opérationnel. Il s'agit de le préserver, en vue de réaliser les axes directeurs fixés dans sa stratégie de croissance, à savoir

Etre à l'écoute active des parties intéressées et les satisfaire dans le respect des normes, standards internationaux et des exigences légales et réglementaires applicables à ses produits d'emballage et aux aspects environnementaux générés ;

Anticiper les besoins des clients et leur proposer de nouveaux produits; Traiter avec ses clients et ses parties prenantes, tout en respectant ses engagements d'éthique et de Responsabilité Sociétale ;

Poursuivre son effort de progression dans le développement durable, et mettre en œuvre une veille technologique et normative ;

Optimiser l'utilisation des énergies et des ressources, sensibiliser toutes les parties prenantes à la prise en charge de la dimension environnementale, évaluer les aspects environnementaux liés à ses activités, ses produits et ses services, et prévenir tout risque de pollution ;

Améliorer en continue de la performance énergétique, en :

- ✓ *Optimisant l'utilisation des énergies et des ressources ;*
- ✓ *Garantissant la disponibilité de l'information et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs et les cibles ;*
- ✓ *Encourageant l'achat de produits et de services économes en énergie à la conception.*

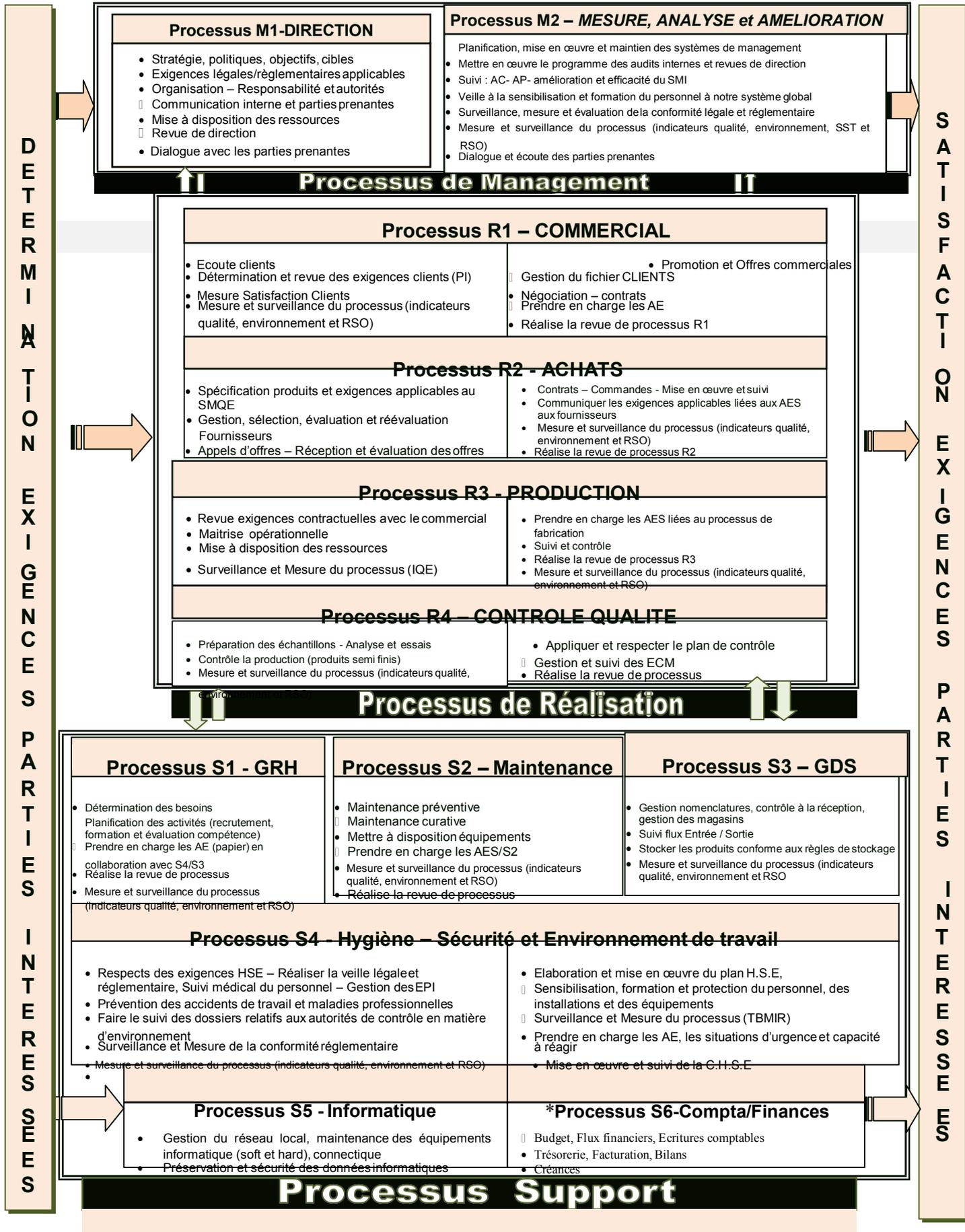
Ces axes directeurs sont déclinés en objectifs, cibles et indicateurs de mesure au niveau des processus de **SASACE** ; ils disposent des ressources nécessaires et font périodiquement l'objet d'analyse.

Bou-smail, le 15 Février 2017

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL
Mr. K.BENCHARIF

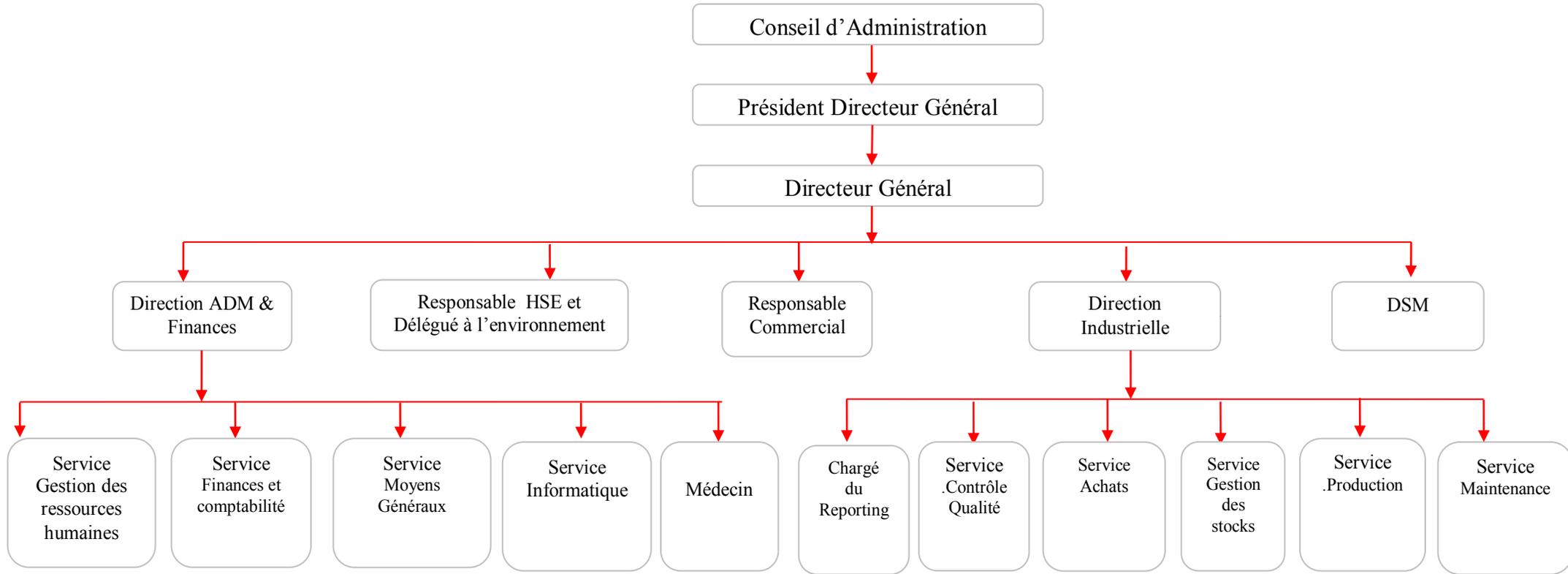


CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS



(*) Ce processus sera mis en place parallèlement au système Smé

Annexe 03 : organigramme de la société SASACE



Annexe N°04 : Bilan actif des années (2009 et 2010) de SASACE

SPA SASACE

EXERCICE:DU 01/01/10 AU 31/12/10

BILAN ACTIF

ACTIF	2010	2010	2010	2009
	Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				1 880 544
Immobilisations incorporelles				
<u>Immobilisations corporelles</u>				
Terrains	249 390 000		249 390 000	249 390 000
Bâtiments	103 036 639	15 736 421	87 300 218	86 962 897
Autres immobilisations corporelles	714 963 411	184 350 270	530 613 141	581 345 480
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				2 935 050
<u>Immobilisations financières</u>				
Titres mis en équivalence-entreprise associées				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés	830 000		830 000	
Prêts et autres actifs financiers non courants	991 992		991 992	3 208 992
Impôts différés actif	8 217 687		8 217 687	
Comptes de liaison				
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 077 429 729	200 086 691	877 343 038	925 722 963
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	79 194 100		79 194 100	53 798 845
<u>Créances et emplois assimilés</u>				
Clients	91 388 083		91 388 083	110 146 893
Autres débiteurs	2 335 156		2 335 156	5 211 693
Impôts at assimilés	22 436 218		22 436 218	21 885 594
Autres créances et emplois assimilés				
<u>Disponibilités et assimilés</u>				
Placements et autres actifs financiers courants	77 111 951		77 111 951	59 000 000
Trésorerie	11 103 132		11 103 132	2 709 096
TOTAL ACTIF COURANT	283 568 640		283 568 640	252 752 121
TOTAL GENERAL ACTIF	1 360 998 369	200 086 691	1 160 911 678	1 178 475 084

Annexe N°05 : Bilan passif des années (2009 et 2010) de SASACE

SPA SASACE

EXERCICE:DU 01/01/10 AU 31/12/10

BILAN PASSIF

<i>PASSIF</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	460 120 000	460 120 000
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence		
Résultat net (Résultat part du groupe)	-37 258 304	14 807 798
Autres capitaux propres-Report à nouveau	-227 387 262	-226 470 735
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	195 474 434	248 457 063
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	781 165 952	780 672 333
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	781 165 952	780 672 333
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	97 454 153	74 651 966
Impôts	4 820 145	9 044 851
Autres dettes	66 532 216	65 388 168
Trésorerie Passif	15 464 778	260 704
TOTAL PASSIFS COURANTS III	184 271 292	149 345 689
TOTAL GENERAL PASSIF	1 160 911 678	1 178 475 085

Annexe n°06 : Tableau de Compte de résultats des années (2009 et 2010)

SPA SASACE

EXERCICE:DU 01/01/10 AU 31/12/10

COMPTE DE RESULTATS

	2010	2009
Ventes et produits annexes	423 399 738	451 970 818
Variation stocks produits finis et en cours	14 936 387	637 273
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	438 336 125	452 608 091
Achats consommés	-286 875 112	-273 022 697
Services extérieurs et autres consommations	-34 076 539	-26 970 687
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-320 951 651	-299 993 384
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	117 384 474	152 614 707
Charges de personnel	-97 903 168	-78 959 174
Impôts, taxes et versements assimilés	-6 403 103	-6 614 111
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	13 078 203	67 041 422
Autres produits opérationnels	4 349 003	
Autres charges opérationnelles	-4 788 929	-84 791 204
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-57 870 218	-58 750 535
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		
V-RESULTAT OPERATIONNEL	-45 231 941	-76 500 317
Produits financiers	127 298	14 746
Charges financières	-366 347	-16 129 424
VI-RESULTAT FINANCIER	-239 049	-16 114 678
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)	-45 470 990	-92 614 995
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-5 000	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	8 217 687	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	442 812 426	452 622 837
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-480 070 729	-545 237 832
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-37 258 303	-92 614 995
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		112 080 063
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-4 657 270
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		107 422 793
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-37 258 303	14 807 798
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		
IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)		
Dont part des minoritaires (1)		
Part du groupe (1)		

Annexe N°07 : Bilan actif des années (2011 et 2012) de SASACE

SPA SASACE

13 RUE MOHAMED SEMANI - HYDRA

EXERCICE: DU 01/01/2012 AU 31/12/2012

BILAN ACTIF

ACTIF	2012	2012	2012	2011
	Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles				
<u>Immobilisations corporelles</u>				
Terrains	249 390 000		249 390 000	249 390 000
Bâtiments	106 929 028	24 044 228	82 884 800	83 178 752
Autres immobilisations corporelles	734 419 962	292 343 966	442 075 996	478 219 582
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				
<u>Immobilisations financières</u>				
Titres mis en équivalence-entreprise associées				
Autres participations et créances rattachées	55 323 375		55 323 375	500 000
Autres titres immobilisés	830 000		830 000	830 000
Prêts et autres actifs financiers non courants	982 117		982 117	982 117
Impôts différés actif	6 154 626		6 154 626	17 891 688
Comptes de liaison				
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 154 029 110	316 388 194	837 640 915	830 992 140
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	204 601 632		204 601 632	155 689 441
<u>Créances et emplois assimilés</u>				
Clients	88 060 844		88 060 844	79 377 609
Autres débiteurs	6 144 172		6 144 172	15 710 001
Impôts at assimilés	1 576 322		1 576 322	18 580 288
Autres créances et emplois assimilés				
<u>Disponibilités et assimilés</u>				
Placements et autres actifs financiers courants	5 000 000		5 000 000	5 111 951
Trésorerie	15 356 565		15 356 565	3 949 287
TOTAL ACTIF COURANT	320 739 536		320 739 536	278 418 580
TOTAL GENERAL ACTIF	1 474 768 646	316 388 194	1 158 380 452	1 109 410 720

Annexe N°08 : Bilan passif des années (2011 et 2012) de SASACE

SPA SASACE

13 RUE MOHAMED SEMANI - HYDRA

EXERCICE: DU 01/01/2012 AU 31/12/2012

BILAN PASSIF

PASSIF	2012	2011
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	460 120 000	460 120 000
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence		
Résultat net (Résultat part du groupe)	39 068 319	- 36 194 763
Autres capitaux propres-Report à nouveau	- 300 840 328	- 264 645 565
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	198 347 990	159 279 671
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	722 414 570	780 799 644
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	722 414 570	780 799 644
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	153 467 483	84 914 378
Impôts	3 825 565	3 426 522
Autres dettes	80 208 575	69 206 778
Trésorerie Passif	116 266	11 783 726
TOTAL PASSIFS COURANTS III	237 617 890	169 331 405
TOTAL GENERAL PASSIF	1 158 380 452	1 109 410 720

Annexe n°09 : Tableau de Compte de résultats des années (2011 et 2012)

SPA SASACE

13 RUE MOHAMED SEMANI - HYDRA

EXERCICE:DU 01/01/2012 AU 31/12/2012

COMPTE DE RESULTATS

	2012	2011
Ventes et produits annexes	508 304 340	294 153 439
Variation stocks produits finis et en cours	4 092 680	10 439 383
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	512 397 020	304 592 822
Achats consommés	- 285 907 030	- 153 029 501
Services extérieurs et autres consommations	- 24 195 133	- 32 951 555
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	- 310 102 163	- 185 981 056
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	202 294 857	118 611 766
Charges de personnel	- 126 801 465	- 100 701 636
Impôts, taxes et versements assimilés	- 8 023 724	- 4 638 092
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	67 469 668	13 272 038
Autres produits opérationnels	43 836 607	77 724
Autres charges opérationnelles	- 865 723	- 939 587
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	- 58 062 852	- 58 238 652
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		
V-RESULTAT OPERATIONNEL	52 377 700	- 45 828 477
Produits financiers	201	58 669
Charges financières	- 51 390	- 93 956
VI-RESULTAT FINANCIER	- 51 189	- 35 286
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)	52 326 511	- 45 863 764
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	- 5 000	- 5 000
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	- 11 737 062	- 9 674 001
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	556 233 828	304 729 215
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 515 649 379	- 340 923 978
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	40 584 449	- 36 194 763
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	- 1 516 130	
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	- 1 516 130	
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	39 068 319	- 36 194 763
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		
IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)		
Dont part des minoritaires (1)		
Part du groupe (1)		

Annexe N°10 : Bilan actif des années (2013 et 2014) de SASACE

Actifs	Montant Brut	Amortissement ou Provisions	2014	2013
ACTIFS NON COURANT	0,00	0,00	0,00	0,00
Ecart d'acquisition – « goodwill »	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrains	249 390 000,00	0,00	249 390 000,00	249 390 000,00
Bâtiments	106 929 028,00	32 598 550,00	74 330 478,00	78 607 639,00
Autres immobilisations corporelles	743 604 162,00	399 880 077,00	343 724 085,00	397 917 214,00
Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence- entreprise associée)	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées	75 449 885,00	0,00	75 449 885,00	60 556 636,00
Autres titres immobilisés	830 000,00	0,00	830 000,00	830 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	986 117,00	0,00	986 117,00	986 117,00
Impôts différés actif	28 225 906,00	0,00	28 225 906,00	25 433 682,00
Comptes de liaison	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 205 415 098,00	432 478 627,00	772 936 471,00	813 721 288,00
ACTIFS COURANT	0,00	0,00	0,00	0,00
Stocks en cours	277 512 171,00	0,00	277 512 171,00	204 291 383,00
Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Clients	126 245 449,00	0,00	126 245 449,00	51 619 442,00
Autres débiteurs	4 033 068,00	0,00	4 033 068,00	6 695 929,00
Impôts et assimilés	5 263 991,00	0,00	5 263 991,00	7 254 428,00
Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00	5 000 000,00
Trésorerie	29 383 180,00	0,00	29 383 180,00	7 807 489,00
TOTAL ACTIF COURANT	447 437 859,00	0,00	447 437 859,00	282 668 671,00
TOTAL GENERAL ACTIF	1 652 852 957,00	432 478 627,00	1 220 374 330,00	1 096 389 959,00

Annexe N°11 : Bilan passif des années (2013 et 2014) de SASACE

N° Compte	Passifs	2014	2013
1	CAPITAUX PROPRES	0,00	0,00
101	Capital émis(capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	460 120 000,00	460 120 000,00
109	Capital non appelé	0,00	0,00
104+	Primes et réserves	0,00	0,00
105	Ecart de réévaluation	0,00	0,00
107	Ecart d'équivalence	0,00	0,00
12	Résultats net – part du groupe	10 668 107,00	-85 524 386,00
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	-347 296 395,00	-261 772 009,00
PSC	Part de la société consolidante	0,00	0,00
PM	Part des minoritaires	0,00	0,00
T1	TOTAL1	123 491 712,00	112 823 605,00
1+	PASSIFS NON COURANTS	0,00	0,00
16+	Emprunts et dettes financières	706 249 504,00	727 517 344,00
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0,00	0,00
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	0,00	0,00
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	0,00	0,00
T2	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	706 249 504,00	727 517 344,00
4+	PASSIF COURANTS(CAPITAUX COURANT)	0,00	0,00
40	Fournisseurs et comptes rattachés	218 004 707,00	183 015 461,00
444+	Impôts	12 721 123,00	7 307 801,00
42+	Autres dettes	107 741 147,00	43 721 342,00
52+	Trésorerie Passif	52 166 137,00	22 004 406,00
T3	TOTAL3(Total Passif Courant)	390 633 114,00	256 049 010,00
TGP	TOTAL GENERAL PASSIF	1 220 374 330,00	1 096 389 959,00

Annexe n°12 : Tableau de Compte de résultats des années (2013 et 2014)

N° Compte	Comptes Résultats	Exercice	Exercice
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	517 243 574,00	486 496 904,00
72	Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	74 957 918,00	-3 059 338,00
73	Production immobilisée	0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation	0,00	0,00
T4	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	592 201 492,00	483 437 566,00
60	Achats consommés	-353 264 932,00	-349 564 674,00
61/62	Services extérieurs et autre consommations	-26 392 571,00	-31 323 488,00
T5	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-379 657 503,00	-380 888 162,00
T15	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	212 543 989,00	102 549 404,00
63	Charges du personnel	-118 710 433,00	-139 393 849,00
64	Impôts, taxes versements assimilés	-7 505 665,00	-7 047 287,00
T6	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	86 327 891,00	-43 891 732,00
75	Autres produits opérationnels	4 258 716,00	120 805,00
65	Autres charges opérationnelles	-755 183,00	-1 015 228,00
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-61 260 020,00	-59 532 311,00
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0,00	0,00
T7	V-RESULTAT OPERATIONNEL	28 571 404,00	-104 318 466,00
76	Produits financiers	0,00	22 253,00
66	Charges financières	-21 306 797,00	-502 229,00
T8	VI-RESULTAT FINANCIER	-21 306 797,00	-479 976,00
T9	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	7 264 607,00	-104 798 442,00
695+	Impôts exigibles sur resultats ordinaires	-10 000,00	-5 000,00
692+	Impôts differes (Variations) sur resultats ordinaires	2 792 223,00	19 279 056,00
T10	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	599 252 431,00	502 859 680,00
T11	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-589 205 601,00	-588 384 066,00
T12	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 046 830,00	-85 524 386,00
77	Eléments extraordinaires (produits)	0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)	0,00	0,00
T13	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
T14	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	10 046 830,00	-85 524 386,00

Annexe N°13 : Bilan actif des années (2015 et 2016) de SASACE

N° Compte	Actifs	Montant Brut	Amortissement ou Provisions	2015	2016
2	ACTIFS NON COURANT	0,00	0,00	0,00	0,00
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0,00	0,00	0,00	0,00
20	Immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
21	Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
211	Terrains	249 390 000,00	0,00	249 390 000,00	249 390 000,00
2131	Bâtiments	106 929 028,00	36 875 711,00	70 053 317,00	74 330 478,00
218	Autres immobilisations corporelles	745 634 894,00	456 897 224,00	288 737 670,00	343 724 085,00
22	Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	0,00
23	Immobilisations en cours	0,00	0,00	0,00	0,00
26+	Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence- entreprise associée)	0,00	0,00	0,00	0,00
26	Autres participations et creances rattachées	158 441 085,00	0,00	158 441 085,00	76 949 885,00
271+	Autres titres immobilisés	830 000,00	0,00	830 000,00	830 000,00
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	986 117,00	0,00	986 117,00	986 117,00
133	Impôts différés actif	29 846 539,00	0,00	29 846 539,00	28 225 906,00
188	Comptes de liaison	0,00	0,00	0,00	0,00
TNC	TOTAL ACTIF NON COURANT	1 292 057 663,00	493 772 935,00	798 284 728,00	774 436 471,00
3+	ACTIFS COURANT	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Stocks en cours	393 205 266,00	0,00	393 205 266,00	277 512 172,00
4	Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
41	Clients	106 195 158,00	0,00	106 195 158,00	126 245 449,00
409+	Autres débiteurs	5 162 463,00	0,00	5 162 463,00	4 032 387,00
44+	Impôts et assimilés	13 239 393,00	0,00	13 239 393,00	5 263 991,00
48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
50-	Placements et autres actifs financiers courants	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00	5 000 000,00
51+	Trésorerie	617 279,00	0,00	617 279,00	27 883 180,00
TAC	TOTAL ACTIF COURANT	523 419 559,00	0,00	523 419 559,00	445 937 179,00
TGA	TOTAL GENERAL ACTIF	1 815 477 222,00	493 772 935,00	1 321 704 287,00	1 220 373 650,00

Annexe N°15 : Bilan passif des années (2015 et 2016) de SASACE

N° Compte	Passifs	2015	2016
1	CAPITAUX PROPRES	0,00	0,00
101	Capital émis(capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	460 120 000,00	460 120 000,00
109	Capital non appelé	0,00	0,00
104+	Primes et réserves	0,00	0,00
105	Ecarts de réévaluation	0,00	0,00
107	Ecart d'équivalence	0,00	0,00
12	Résultats net – part du groupe	2 575 913,00	10 667 427,00
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	-336 628 968,00	-347 296 395,00
PSC	Part de la société consolidante	0,00	0,00
PM	Part des minoritaires	0,00	0,00
T1	TOTAL1	126 066 945,00	123 491 032,00
1+	PASSIFS NON COURANTS	0,00	0,00
16+	Emprunts et dettes financières	636 265 140,00	706 249 504,00
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0,00	0,00
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	0,00	0,00
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	0,00	0,00
T2	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	636 265 140,00	706 249 504,00
4+	PASSIF COURANTS(CAPITAUX COURANT)	0,00	0,00
40	Fournisseurs et comptes rattachés	296 526 436,00	218 004 707,00
444+	Impôts	18 390 508,00	12 721 123,00
42+	Autres dettes	184 175 386,00	107 741 147,00
52+	Trésorerie Passif	60 279 872,00	52 166 137,00
T3	TOTAL3(Total Passif Courant)	559 372 202,00	390 633 114,00
TGP	TOTAL GENERAL PASSIF	1 321 704 287,00	1 220 373 650,00

Annexe n°16 : Tableau de Compte de résultats des années (2015 et 2016)

N° Compte	Comptes Résultats	Exercice	Exercice
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	507 875 699,00	517 243 575,00
72	Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	28 352 799,00	74 957 918,00
73	Production immobilisée	0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation	0,00	0,00
T4	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	536 228 498,00	592 201 493,00
60	Achats consommés	-282 576 133,00	-343 869 570,00
61/62	Services extérieurs et autre consommations	-36 938 565,00	-35 788 613,00
T5	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-319 514 698,00	-379 658 183,00
T15	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	216 713 800,00	212 543 310,00
63	Charges du personnel	-128 120 040,00	-118 710 434,00
64	Impôts, taxes versements assimilés	-5 387 641,00	-7 505 665,00
T6	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	83 206 119,00	86 327 211,00
75	Autres produits opérationnels	9 858 801,00	4 258 716,00
65	Autres charges opérationnelles	-583 421,00	-755 183,00
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-61 294 308,00	-61 260 020,00
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0,00	0,00
T7	V-RESULTAT OPERATIONNEL	31 187 191,00	28 570 724,00
76	Produits financiers	67 132,00	0,00
66	Charges financières	-29 293 560,00	-21 306 797,00
T8	VI-RESULTAT FINANCIER	-29 226 428,00	-21 306 797,00
T9	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	1 960 763,00	7 263 927,00
695+	Impôts exigibles sur resultats ordinaires	-10 000,00	-10 000,00
692+	Impôts differes (Variations) sur resultats ordinaires	1 620 632,00	2 792 223,00
T10	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	547 775 063,00	599 252 432,00
T11	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-544 203 668,00	-589 206 282,00
T12	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 571 395,00	10 046 150,00
77	Eléments extraordinaires (produits)	0,00	4 760 000,00
67	Eléments extraordinaires (charges)	-995 482,00	-4 138 723,00
T13	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	-995 482,00	621 277,00
T14	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 575 913,00	10 667 427,00

Table des matières

Chapitre 01 Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises.....	1
Introduction.....	2
Section 1 : Comprendre le contexte de la RSE	3
1. Emergence de la notion de développement durable	3
2. Le pacte mondial.....	6
2.1. La naissance du pacte mondiale	6
2.2. L'objectif du Pacte mondial	7
2.3. Les principes du Pacte mondial.....	7
3. Définition de la RSE	8
4. Les fondement théorique de la RSE.....	9
4.1. La théorie des parties prenantes	9
4.2. La théorie de l'agence.....	11
4.3. La théorie de régulation sociale	11
4.4. Les théories néo-institutionnelles de la légitimité.....	12
4.5. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources	12
Section2 : la démarche RSE.....	14
1. Les outils de la démarche	14
1.1. Les codes de conduites	14
1.2. La pression des investisseurs	15
1.3Les labels	16
1.4. Le Global Reporting Initiative	17
2. Les intérêts d'une démarche RSE.....	17
2.1. Répondre aux attentes des parties prenantes.....	18
2.2. Valoriser son image et préserver son crédit dans la société.....	18
2.3. Prévenir et limiter les risques.....	18
2.4. Prendre en compte les besoins des clients de manière plus globale et plus pérenne.....	19
2.5. Saisir de nouvelles opportunités économiques	19
2.6. Respecter les convictions personnelles des dirigeants et des employés	19
2.7. Maitriser les risques, ainsi que les couts environnementaux et sociaux.....	19
2.8. Mobiliser le personnel en s'engageant dans une politique volontaire et responsable.....	20
3. Les étapes d'une démarche RSE.....	20

Table des matières

3.1. Formaliser l'engagement en matière de RSE.....	20
3.2. Définir une stratégie de responsabilité sociétale	21
3.3. Déployer la démarche de responsabilité sociétale.....	22
3.4. Mesurer l'impact des actions mises en œuvre	23
3.5. Méthodes d'évaluation.....	23
Section 3 : L'intégration de la RSE dans l'entreprise	26
1. Les approches d'intégration de la RSE	26
1.1. L'approche contractuelle	27
1.2. L'approche culturelle.....	27
1.3. L'approche normative	29
2. Le comportement stratégique en matière de la RSE.....	30
2.1. Les typologies des comportements stratégiques en matière de la RSE	30
2.2. Intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise.....	31
3. La performance Globale de l'entreprise	32
3.1. Définition de la performance globale de l'entreprise	33
3.2. Les indicateurs de la RSE pour mesurer la performance globale	33
Conclusion	36
Chapitre 02 Analyse de la performance financière.....	36
Introduction.....	37
Section 1 : L'analyse financière et les informations financières	38
1. L'historique de l'analyse financière.....	38
1.1. Les débuts de l'analyse financière.....	38
1.2. L'approche moderne de l'analyse financière	39
1.3. Les utilisateurs de l'analyse financière.....	40
2. La politique d'information financière	40
2.1. L'évolution du cadre de référence comptable	41
2.2. L'information financière et les nouvelles théories financières	41
3. Les sources d'information et les principaux outils d'analyse financière	43
3.1. Les sources d'information de l'analyse financière.....	43
Section 2 : Outils d'évaluation de la performance financière de l'entreprise.....	47
1. La dynamique des flux et l'autofinancement	47
1.1. Les soldes intermédiaires de gestion	47
1.2. La capacité d'autofinancement (CAF).....	49

Table des matières

2. Les indicateurs de l'équilibre financier	51
2.1. Le fonds de roulement (FR)	51
2.1.1. Définition.....	51
2.1.2. La détermination du fonds de roulement	52
2.1.3. Les limites de la notion de fonds de roulement	53
2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)	53
2.2.1. Définition.....	53
2.2.2. La détermination du besoin en fonds de roulement	54
2.3. La Trésorerie nette (TN).....	54
3. Analyse de la performance par ratios.....	55
3.1. Marge industrielle et intensité du capital.....	55
3.2. Rentabilité économique	56
3.3. Rentabilité financière :.....	56
Section3 : L'impact de la RSE sur la Performance financière.....	58
1. La relation entre Performance sociétale (PSE)/Performance financière de l'entreprise (PFE).....	58
1.1. Association négative	58
1.2. Association neutre	59
1.3. Association positive.....	59
2. Le lien de causalité PSE/PFE	60
2.1. L'hypothèse de l'impact social	60
2.2. L'hypothèse des fonds disponibles.....	61
2.3. Les modèles suggérant un lien négatif entre RSE et performance financière ...	62
2.4. L'hypothèse de la synergie positive ou négative.....	63
2.5. Les modèles suggérant un lien plus complexe	63
3. Analyse des études empiriques	63
4. Les limites de recherche de la relation PSE/PFE.....	65
4.1. L'absence d'uniformité dans les mesures de performance sociétale de l'entreprise	65
4.2. Des traitements statistiques souvent discutables	67
Conclusion	68
Chapitre 3 Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance financière (cas de SASACE)	69
Introduction.....	70

Table des matières

Section 1 : L'évolution de la RSE dans l'Algérie	71
1. La RSE en Algérie	71
1.1. Initiatives publiques algériennes	71
1.2. Mobilisation locale autour des référentiels internationaux.....	74
1.2.1. ISO 26000.....	74
1.3. RS MENA en Algérie	74
1.4. Le projet MENA STAR.....	76
1.5. Le programme SPRING.....	77
1.5.1. Gouvernance politique	77
1.5.2. Gouvernance économique	77
1.5.3. Appui à la gouvernance politique	78
1.5.4. Le diagnostic et le plan d'action	78
2. Etat des lieux de la démarche RSE (cas de SASACE)	78
2.1. Les systèmes de management à SASACE.....	78
2.1.1. Processus, cartographie, interaction	79
2.1.1.1. Présentation des processus	79
2.1.1.2. Séquence et interactions des processus	79
2.2. L'Environnement de Travail.....	79
2.3. La démarche certification de SASACE	80
2.4. L'intégration de la RSE au système de management de SASACE	80
Section 2 : Présentation de l'entreprise SASACE spa.....	83
1. Historique	83
2. Vision de la société SASACE	84
3. mission de la société SASACE.....	84
4. Organisation de SASACE	86
5. Valeurs de la société SASACE.....	89
6. Les principes de la société SASACE	89
6. Politique de SASACE	90
7. Les ressources de SASACE.....	91
7.1. Ressources Humaines	92
7.2. Infrastructures et équipements	92
Section 3 : Présentation du rapport d'évaluation de la performance financière de la SASACE	93
1. Etude la situation financière de l'entreprise dans la période (2009-2016).....	93

Table des matières

1.1. La phase 2009 - 2012.....	93
1.2. La phase 2013 – 2016.....	94
2. Présentation des résultats de l'évaluation.....	96
2.1. Les indicateurs de l'équilibre financiers.....	96
2.2. Analyse de la performance par ratios.....	97
3. Etude de la capacité d'autofinancement de la SASACE.....	100
3.1. Calcul de la capacité d'autofinancement.....	100
3.2. Capacité de remboursement.....	101
Conclusion.....	103