

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

IMPACT DE L'ENGAGEMENT SOCIETAL
SUR LA PERFORMANCE SOCIETALE DE
LA PME ALGERIENNE

CAS : La PME ALGERIENNE « SASACE »

Elaboré par :

Achwaq BOUNEFLA

Encadré par :

Pr. Nacer DADDI-ADDOUN

Lieu de stage : SASACE Spa, Bousmail/Tipaza.

Année universitaire : 2019/2020

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

IMPACT DE L'ENGAGEMENT SOCIETAL
SUR LA PERFORMANCE SOCIETALE DE
LA PME ALGERIENNE

CAS : La PME ALGERIENNE « SASACE »

Elaboré par :

Achwaq BOUNEFLA

Encadré par :

Pr. Nacer DADDI-ADDOUN

Lieu de stage : SASACE Spa, Bousmail/Tipaza.

Année universitaire : 2019/2020

A mes chers parents,

Remerciements

Tout d'abord, je remercie le bon Dieu le plus puissant.

Je tiens également à remercier :

- *Mon encadreur Mr. Nacer DADDI-ADDOUN, pour son accompagnement, ses critiques constructives et sa patience tout au long de la réalisation de ce mémoire ;*
- *Tous les enseignants, qui m'ont accompagné durant mes études, pour le savoir qu'ils m'ont transmis ;*
- *Mon tuteur de stage Mme. Khadidja TAOUSSI pour son aide et sa générosité, malgré les circonstances actuelles du Coronavirus COVID-19 ;*
- *Mes parents, pour leur soutien ;*
- *Tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la concrétisation de ce mémoire ;*
- *Les membres du jury, pour avoir accepté l'évaluation et la discussion de ce travail.*

Résumé

Grâce à leur importance dans la nouvelle économie, les PME sont invitées à adopter une démarche socialement responsable, permettant de rendre compte de leurs performances sociales et environnementales. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) consiste en l'intégration des préoccupations sociales et environnementales à la stratégie de l'entreprise. Cependant, la spécificité des PME rend l'intégration des enjeux sociétaux en leur sein spécifique. Dans ce cadre, notre travail de recherche s'est dirigé vers l'étude de l'impact de l'intégration de la RSE, ou de l'engagement sociétal, sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE ».

Mots clés : Petite et Moyenne Entreprise, PME Algérienne « SASACE », Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), performance sociétale.

Abstract

Because of their importance in the new economy, SMEs are invited to adopt a responsible societal approach, enabling them to report on their social and environmental performance. Corporate Social Responsibility (CSR) is the integration of social and environmental preoccupations into the company's strategy. However, the specificity of SMEs makes the integration of societal issues within them specific. In this context, our research work has focused on studying the impact of CSR integration, or societal commitment, on the societal performance of the Algerian SME "SASACE".

Keywords: Small and Medium-sized Enterprise, Algerian SME "SASACE", Corporate Social Responsibility (CSR), societal performance.

ملخص

نظرا لأهميتها في الاقتصاد الجديد، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدعوة لاعتماد نهج مجتمعي مسؤول، يمكنها من تقديم تقارير عن أدائها الاجتماعي والبيئي. إن المسؤولية المجتمعية للمؤسسة (CSR) هي دمج الانشغالات الاجتماعية والبيئية في استراتيجية المؤسسة. بيد أن خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعل دمج القضايا المجتمعية داخلها مسألة محددة. في هذا السياق، ركز عملنا البحثي على دراسة تأثير دمج المسؤولية المجتمعية للمؤسسة، أو الالتزام المجتمعي، على الأداء المجتمعي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحجم الجزائرية « SASACE ».

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الحجم، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحجم الجزائرية «SASACE»، المسؤولية المجتمعية للمؤسسة، الأداء المجتمعي.

Sommaire

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Résumé.....	III
Sommaire.....	IV
Liste des tableaux.....	VI
Liste des figures.....	VII
Liste des abréviations.....	VIII
Introduction générale.....	A
Chapitre 1 : PME, RSE et réalité de la RSE dans les PME Algériennes.....	1
Introduction du premier chapitre.....	2
Section1 : PME, gouvernance et RSE.....	3
1. Problématique de définition de la petite et moyenne entreprise.....	3
2. Les spécificités de la PME.....	9
Section 2 : Le cadre théorique et conceptuel de la RSE et le développement durable....	12
1. Origine, théories et modèle de Carroll de la RSE.....	12
2. La définition de la RSE.....	16
3. Le développement durable et la RSE	17
Section 3 : Les étapes de la mise en œuvre d’une stratégie RSE, la RSE en milieu PME et sa réalité dans le contexte des PME Algériennes.....	21
1. Etapes de mise en œuvre d’une stratégie RSE.....	21
2. La RSE et les PME.....	28
3. La RSE dans les PME Algériennes.....	30
Conclusion du premier chapitre.....	32
Chapitre 2 : Analyse de la performance sociétale : un cadre adapté au contexte des PME.....	33
Introduction du deuxième chapitre.....	34
Section 1: Genèse, définition et théories explicatives de la performance de l’entreprise.....	35
1. La genèse de la performance de l’entreprise.....	35
2. La définition de la performance de l’entreprise.....	38
3. Les théories explicatives de la performance de l’entreprise : un cadre adapté au contexte des PME.....	40
Section 2 : La performance sociale, les outils de sa mesure et la RSE.....	45
1. Définition de la performance sociale.....	45
2. Les outils de mesure de la performance sociale.....	46
3. L’impact de la RSE sur la performance sociale.....	52

Section 3 : SME, la performance environnementale et la RSE.....	53
1. Le système de management environnemental (SME).....	53
2. La performance environnementale.....	55
3. Le système de management environnemental et la performance environnementale.....	61
4. L'impact de la RSE sur la performance environnementale.....	62
Conclusion du deuxième chapitre.....	63
Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »	64
Introduction du troisième chapitre.....	65
Section 1 : Présentation de la PME SASACE.....	66
1. Historique, fiche signalétique et objectifs de la PME SASACE.....	66
2. La stratégie de la PME SASACE.....	68
3. L'organisation de la PME SASACE.....	70
4. Les certificats de la PME SASACE.....	71
Section 2 : La RSE en milieu PME SASACE.....	73
1. Les questions centrales de la norme ISO 26000 à SASACE, les six bonnes pratiques de SASACE et le cadre réglementaire de la RSE au sein de la PME SASACE.....	73
2. L'environnement du travail au sein de la PME SASACE.....	78
3. La déclinaison de la RSE au sein de la PME SASACE.....	79
Section 3 : L'analyse de l'évolution de la performance sociétale et de la performance globale de la PME SASACE durant la période (2009-2019)	82
1. Analyse de l'évolution de la performance sociale de la PME SASACE.....	82
2. Analyse de l'évolution de la performance environnementale de la PME SASACE.....	87
3. Analyse de l'évolution la performance globale de la PME SASACE.....	93
Conclusion du troisième chapitre.....	96
Conclusion générale.....	97
Bibliographie.....	102
Annexes	
Table des matières	

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Nom du tableau	Page
1	Le modèle de dépendance entre l'entreprise et les parties prenantes de Frooman	14
2	Les catégories de réponses sociales	24
3	Définition de la performance selon quelques auteurs	39
4	Définitions de la performance sociale	46
5	Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux : exemples d'indicateurs	50
6	Historique de la PME SASACE	66
7	Fiche d'identité de la PME SASACE	67
8	L'évolution du taux d'absentéisme annuel moyen	82
9	L'évolution du taux de turnover annuel moyen	84
10	L'évolution du nombre annuel d'accidents et/ ou d'incidents	85
11	L'évolution de la température au niveau des ateliers	86
12	L'évolution du taux annuel de respect du port des EPI (stop bruit, chaussures, masques)	87
13	L'évolution du taux de déchets annuel moyen par rapport au taux de réalisation de la production annuel moyen	88
14	L'évolution de la consommation annuelle moyenne des matières premières par rapport au taux de réalisation de la production annuel moyen	89
15	Le nombre annuel de déversement du Gaz Oil	90
16	L'analyse du taux annuel moyen de valorisation d'encres périmées	91
17	L'évolution de la consommation annuelle moyenne d'électricité	92
18	L'évolution du taux annuel de satisfaction client	93
19	L'évolution du taux annuel de réalisation des objectifs SMIR	94

Liste des figures

Numéro de la figure	Nom de la figure	Page
1	Le modèle pyramidal de la RSE (Carroll, 1991)	15
2	Les trois piliers classiques du développement durable	18
3	Les normes du développement durable (RSE)	20
4	Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton	36
5	Le triangle de la performance (Gilbert 1980)	39
6	Le paradigme Structure-Conduite-Performance (SCP)	41
7	Le modèle des 5 forces de Porter	42
8	Processus de l'EPE	57
9	Les valeurs de la PME SASACE	69
10	Les principes de la PME SASACE	69
11	L'organigramme de la PME SASACE	70
12	Les certificats de la PME SASACE	71
13	Les six bonnes pratiques de la PME SASACE	77
14	Déploiement de la RSE au sein de la PME SASACE	79
15	L'évolution du tableau de bord de la PME SASACE	81
16	L'évolution du taux d'absentéisme annuel moyen (2009-2019)	83
17	L'évolution du taux de turnover annuel moyen (2010-2019)	84
18	L'évolution du nombre annuel d'accidents et/ou d'incidents (2011-2019)	85
19	L'évolution du taux de déchets annuel moyen par rapport au taux de réalisation de la production annuel moyen (2009-2019)	88
20	L'évolution de la consommation annuelle moyenne des matières premières par rapport au taux de réalisation de la production annuel moyen (2013-2019)	90
21	L'évolution de la consommation annuelle moyenne d'électricité (2013-2019)	92

Liste des abréviations

Désignation	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
CBV	Competences-Based-View
DD	Développement durable
EPE	Evaluation de la Performance Environnementale
EPI	Equipement de Protection Individuelle
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HSE	Hygiène et Sécurité Environnementale
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	Organisation Internationale de standardisation
MP	Matière Première
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PE	Performance Environnementale
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PP	Parties Prenantes
RBV	Ressources-Based-View
RSE	Responsabilité Sociétale d'Entreprise
RSO	Responsabilité Sociétale des Organisations
SASACE	Société Algérienne de Sacs Enduits
SCP	Structure-Conduite-Performance
SH	Stakeholders
SI	Système d'Information
SME	Système de Management Environnemental
SMI	Système de Management Intégré
SMIR	Système de Management Intégré Responsable
TBV	Tableau de Bord Vert
TNI	Théorie Néo-Institutionnelle
TPE	Très Petite Entreprise

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les scandales sociaux et environnementaux perpétrés par les entreprises de l'économie capitaliste, dans leur quête de profit, ont mené à la remise en cause de leurs modes de gestion. Dans le but d'améliorer l'image de ces entreprises, de maintenir l'équilibre du système capitaliste, et de masquer sa facette noire, la responsabilité sociétale a été l'une des solutions à adopter. Dans cet ordre d'idées, la RSE a été introduite afin de trouver une zone d'entente entre les dimensions économique, sociale et environnementale.

Au cours des deux dernières décennies, la responsabilité sociétale est devenue un sujet central dans presque tous les domaines de la gestion (le développement durable, la gouvernance, la performance...etc.). À ce stade, on peut définir la RSE comme l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans la gestion de l'entreprise et de ses relations avec ses parties prenantes. Elle suscite les entreprises à adopter des pratiques responsables en vue de contribuer à l'aboutissement des objectifs du développement durable, qui vise également la conciliation entre les dimensions économique, sociale et environnementale, en premier lieu, et d'améliorer leur fonctionnement global, pour assurer leur pérennité, en deuxième lieu.

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont appelées également à s'inscrire dans une démarche responsable, grâce à leur importance dans le nouveau tissu économique, à leur rôle dans la création de la richesse et aux pressions exercées par les différentes parties prenantes, notamment les grandes entreprises.

En effet, dans le contexte actuel, les entreprises, quel que soit leur type et leur taille, sont dans l'obligation de rendre compte de leurs performances sociales et environnementales, afin d'obtenir la légitimité de la présence de leurs activités dans la société. Donc, la performance sociétale est devenue dépendante des pratiques responsables, qui sont issues de la responsabilité sociétale. Dans ce cadre, notre travail de recherche va s'orienter vers l'étude de « l'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne SASACE ».

1. Problématique de recherche

La problématique sur laquelle se base notre recherche, et qui balise notre travail, est la suivante :

Comment l'engagement sociétal influe-t-il sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE » ?

2. Questions secondaires

De la problématique préalablement posée, découle les sous-questions suivantes :

Première question : comment la PME Algérienne SASACE s'engage-t-elle dans la RSE?

Deuxième question : l'incorporation de la RSE au sein de la PME Algérienne SASACE a-t-elle amélioré sa performance sociétale ?

Troisième question : qu'est-ce qui a fait de l'engagement sociétal un moyen d'amélioration de la performance sociétale de la PME Algérienne SASACE ?

3. Hypothèses

Comme réponse à la problématique et aux questions secondaires posées, on suggère les hypothèses suivantes :

Hypothèse principale : la RSE, ou l'engagement sociétal, a un impact positif sur la performance sociétale de la PME Algérienne SASACE.

Première hypothèse secondaire : la PME Algérienne SASACE s'engage dans la RSE par le suivi des lignes directrices de la norme ISO 26000, et l'application des exigences des normes ISO 14001 et ISO 50001, tout en respectant le cadre réglementaire Algérien en la matière.

Deuxième hypothèse secondaire : la performance sociétale de la PME Algérienne SASACE s'est améliorée après son engagement dans une démarche socialement responsable.

Troisième hypothèse secondaire : la RSE, ou l'engagement sociétal, a permis d'améliorer la performance sociétale de la PME Algérienne SASACE par le biais de l'adoption des actions et des pratiques socialement responsables.

4. Les motifs du choix du thème

Le choix du thème est motivé par les raisons suivantes :

- L'importance du sujet de la responsabilité sociétale et le suivi de la tendance mondiale en la recherche ;
- L'inexistence d'une étude antérieure portant sur l'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale dans le cas des PME Algériennes ;
- Le sujet fait partie des thématiques proposées par le terrain dans notre spécialité.

5. Les objectifs de la recherche

Cette recherche a été faite dans le but de :

- Définir le cadre théorique des variables nécessaires pour la réalisation de l'étude : la PME, la responsabilité sociétale et la performance sociétale (performance sociale et performance environnementale) ;
- Mettre en évidence l'importance de la RSE ainsi que sa relation étroite avec la performance sociétale ;

- Etudier comment la PME Algérienne pourrait approcher la RSE et en dégager bénéfice ;
- Analyser l'impact de l'engagement dans une démarche responsable sur l'évolution de la performance sociétale d'une PME Algérienne ;
- Inciter les PME Algériennes à adopter une démarche RSE formelle, en justifiant les avantages que peut porter cette démarche ;
- Faire des recommandations pour la PME d'accueil sur la base de l'étude menée, afin d'améliorer sa performance globale.

6. La méthodologie de la recherche

Afin de répondre à notre problématique, de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons adopter, dans le cadre de ce travail de recherche, une approche descriptive analytique et une méthode qualitative, consistant à analyser des données octroyées par la PME SASACE.

7. Les recherches antérieures

- Boussoura Ezzeddine, Zeribi Ben Slimane Olfa, **Responsabilité sociétale de l'entreprise et performance organisationnelle, quelle convergence?**, *Association Internationale de Management Stratégique*, XXIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, 2015.

L'objet de cette recherche était de déterminer la relation existante entre l'adoption d'une démarche RSE et la performance organisationnelle de l'entreprise, théoriquement.

- Hamidi Youcef, Dadene Abdelouahab, Khelfaoui Mounia, **La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?**, *Revue de recherches et études scientifiques*, Vol 7, N°1, 2011.

Cette étude avait pour objectif de clarifier la forme de la RSE la plus fréquente dans le contexte des PME Algériennes, en étudiant un échantillon de 237 PME Algériennes.

- Quairel Françoise, Auberger Marie Noëlle, **Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise »**, *La revue des sciences de gestion*, Direction et gestion n°211-212-R.S.E, 2005.

L'objectif de cette recherche était d'étudier les spécificités de la RSE dans le cas des PME et de développer un cadre d'analyse adéquat pour son intégration dans leur stratégie.

- Lapointe Alaine, Gendron Corinne, **La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME ; option marginale ou enjeu vital ?**, 7^{ème} *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, Octobre 2004.

L'objectif de cette recherche était de mettre en évidence les principaux freins et contraintes à l'engagement des PME dans une démarche responsable, ainsi que les bénéfices qu'elles peuvent dégager de l'engagement en la matière.

8. Plan de travail

Cette étude se décline sous trois chapitres :

- Dans **le premier chapitre** : nous allons discuter la problématique de définition de la PME, qui est le vecteur de notre recherche empirique, les spécificités de sa gestion, notamment de sa gouvernance, et sa relation avec la mise en place d'une démarche responsable. Ainsi, nous allons mettre la lumière sur le cadre théorique et conceptuel de la RSE, le développement durable, et la relation entre ces deux notions. Et on va finir par les étapes de la mise en place d'une stratégie RSE, la spécificité de la RSE dans le cas des PME en général, et dans les PME Algériennes en particulier.

- **Le deuxième chapitre** : sera consacré à l'étude de la performance sociétale, comme un cadre adapté au contexte des PME. Nous allons voir, dans un premier lieu, la genèse de la performance, ou son évolution, sa définition, et les théories explicatives de celle-ci au sein de l'entreprise. Après, nous allons définir la performance sociale, les outils de sa mesure et sa relation avec la RSE. Enfin, nous allons définir le SME, les étapes de sa mise en place, la performance environnementale, les étapes et les outils de son évaluation, la relation entre ces deux concepts ainsi que la relation entre la performance environnementale et la responsabilité sociétale.

- **Le troisième chapitre** : sera consacré à l'étude de cas pratique de notre travail de recherche, où nous allons présenter la PME SASACE. Ensuite, nous allons voir la spécificité de la RSE dans le cas de cette PME. Enfin, nous allons essayer de déterminer l'impact de la RSE, ou de l'engagement sociétal, sur la performance sociétale de ladite PME.

**CHAPITRE 1 : PME, RSE ET
RÉALITÉ DE LA RSE DANS LES
PME ALGÉRIENNES**

Introduction du premier chapitre

Compte tenu de l'importance de la responsabilité sociétale dans le nouveau contexte économique, plusieurs études ont été menées pour clarifier les différentes dimensions que porte ce sujet. Au cours de ce chapitre, on va traiter la problématique de définition de la Petite et Moyenne Entreprise (PME), qui fera l'objet de notre cas d'étude, ainsi que la spécificité de sa gouvernance et sa relation avec la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Ensuite, on va exposer l'origine de la RSE, les théories ayant participé à sa conception, le modèle de la RSE le plus répandu dans la littérature, celui de Carroll, les définitions institutionnelles et académiques accordées à ce concept, ainsi qu'un passage sur le développement durable et sa relation avec la RSE, afin de faire la distinction entre les deux notions. À ce niveau, il paraît nécessaire de clarifier la notion de la RSE. La responsabilité sociétale est l'intégration volontaire des préoccupations et attentes, sociales et environnementales, des parties prenantes à la stratégie de l'entreprise.

Enfin, on va aborder les principales étapes ou phases de la mise en œuvre d'une stratégie RSE, la responsabilité sociétale dans le cas des PME, les obstacles qui peuvent compromettre le processus d'intégration de la RSE en cette catégorie d'entreprises, et également la réalité de la RSE dans les PME Algériennes.

Section1 : PME, gouvernance et RSE

« Le chef d'entreprise ne pense pas être soumis aux obligations de la RSE et pourtant il en subit les contraintes. Il peut faire un outil de meilleure gouvernance et de création de valeur »¹. Partant de ce constat, on va aborder dans cette section la problématique de définition de la PME, la spécificité de son système de gouvernance ainsi que sa relation avec la RSE.

1. Problématique de définition de la petite et moyenne entreprise

Les spécificités de la petite et moyenne entreprise (PME) la rendent difficilement définissable. La PME change de critère d'un pôle à un autre et d'une économie à une autre. Sa définition à un pays en voie de développement n'est pas la même à un pays développé. En effet, il n'existe pas une définition standard et universelle de la PME.²

1.1 Approches de définition de la petite et moyenne entreprise

Fondamentalement, il y a deux approches définissant la PME :

- L'approche basée sur des critères endogènes, tels que : le chiffre d'affaires, le nombre d'effectifs, le capital social.
- L'approche basée sur des critères exogènes à l'entreprise, comme : la forme juridique et l'environnement.

1.1.1 Les approches de définition de la PME à base de facteurs endogènes

Dans cette perspective, on peut ressortir deux sous-approches sous-jacentes : l'approche quantitative et l'approche qualitative.

1.1.1.1 L'approche quantitative

Selon le postulat présenté par l'école classique que la firme est une « boîte noire », l'approche quantitative ou descriptive ne peut s'avérer utile que dans l'analyse des éléments apparents de l'entreprise.³

Cette approche traite les éléments apparents de l'entreprise à l'aide des critères mesurables et quantifiables, qui relèvent de la taille de l'entreprise, à savoir : le nombre d'effectifs, le chiffre d'affaires, le capital social et les autres critères quantitatifs.

¹ Corfmat Daniel, Chambault Marc, *Gouvernance et responsabilité sociétale des PME : une source de progrès pour les PME*, L'Harmattan, Paris, 2017, p.7.

² Bouri Nassima, *Compétitivité et mise à niveau des PME : logique et résultats ?*, Mémoire de Magister en management, Oran, Université d'Oran, 2012, p.19.

³ Benbala Mouloud, *Les pratiques de bonne gouvernance dans les PME privées algériennes : état des lieux et tendance à moyen terme*, Mémoire de Magister en management, Alger, Ecole Supérieure de Commerce, 2013, p.52.

a) _ Le nombre d'effectifs

Selon Bressy et Konkuyt (2000)¹, les PME englobent :

- Les très petites entreprises (moins de 10 salariés) ;
- Les petites entreprises (entre 10 et 49 salariés) ;
- Les moyennes entreprises (entre 50 et 449 salariés).

Certes, le nombre d'effectifs est le critère le plus utilisé, mais sa généralisation demeure douteuse lors du passage d'un secteur à un autre.

b) _ Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires, ou total des ventes, est une variable déterminante dans la définition des PME. Il fait apparaître l'importance économique de l'entreprise. Selon la Commission Européenne, est considéré comme PME, toute entreprise ayant un chiffre d'affaires qui ne dépasse pas les limites de 50² millions d'euros.

c) _ Les autres critères quantitatifs

En plus des critères précédemment cités, il y a d'autres critères qui sont en mesure de définir la PME, tels que : le profit brut, la valeur ajoutée, le profit net unitaire, le capital social, le patrimoine net, la part de marché.³

L'approche quantitative est une approche simpliste, mais elle est applicable dans le cas des PME. Toutefois, il ne faut pas se contenter de cette approche pour définir la PME. C'est pourquoi, il est nécessaire d'exposer l'approche qualitative.

1.1.1.2 L'approche qualitative

L'approche qualitative, sociologique ou encore analytique, est plus adaptée à la réalité économique. Elle est qualifiée comme un moyen adéquat à la pénétration de la boîte noire.⁴ Elle met l'accent sur les éléments distinguant la PME des autres formes d'entreprises. Ces éléments peuvent être regroupés sous le terme générique du « **management de proximité** ». En effet, « le principe interne qui fédère l'ensemble des spécificités économiques, organisationnelles, et psychosociologiques de la PME est la proximité »⁵. La PME peut servir de modèle dans le management de proximité grâce au modèle comportemental, qui focalise sur les compétences et les connaissances spécifiques de l'entreprise pour la création de la valeur, et à son fonctionnement qui se base sur les interactions directes et personnelles de ses membres. Le management de proximité peut être défini selon les axes suivants :

¹ Bressy. G, Konkuyt. C, 2000, p.78., cité dans Bouri Nassima, Op.cit., p.20.

² <http://www.sogedev.com> consulté le 22/03/2020 à 15 h:20.

³ Benbala Mouloud, Op.cit., p.53.

⁴ Ibid., p.53.

⁵ Torrès Olivier, *Les PME*, Paris, Flammarion, 1999, p.25.

a) _ La proximité des dirigeants

L'autorité ne s'exerce pas dans la PME comme la grande entreprise. Dans le contexte des PME, le manager est dans l'obligation d'adopter ce mode de management afin d'être proche de ses employés. En effet, les distances hiérarchiques et sociales sont en apparence moins grandes en PME ; mais cela ne signifie pas qu'ils sont disparus. Certainement, la forte centralisation du pouvoir propriétaire-dirigeant ne peut s'exercer que dans des conditions de forte proximité et dans le cadre d'une structure compacte. Dans cette optique, le caractère de proximité hiérarchique de la PME, est dû à¹ : la forte imbrication hiérarchique, la personnalisation des modes de gestion de la PME et la faiblesse de la ligne hiérarchique.

La forte proximité des dirigeants fait naître une autre caractéristique centrale participant à la définition de la PME, qui est la contrôlabilité. Selon Torrès, la contrôlabilité est « la capacité du dirigeant de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles »². La capacité des dirigeants à contrôler leur système organisationnel, leur permet de détecter des opportunités d'amélioration relatives à leur environnement d'affaires, et donc d'innover. En outre, l'innovation est le seul élément qui assure la vitalité des PME à travers la création d'un avantage concurrentiel durable.

Ainsi, la proximité des dirigeants joue un rôle crucial dans l'implication des collaborateurs³, notamment dans les démarches de changement, telles que la démarche RSE.

b) _ Une forte imbrication des fonctions de l'entreprise

La PME se distingue par une absence de décomposition fonctionnelle. La gestion dans les grandes entreprises se fait à l'aide d'une analyse fonction par fonction, ce qui n'est pas le cas dans le cadre d'une PME. La difficulté de transfert du modèle analytique des grandes entreprises aux petites entreprises est due à la polyvalence des dirigeants de la PME. En revanche, la faible spécialisation des tâches des dirigeants participe à la création d'une forte imbrication entre les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles au plan décisionnel.⁴ En résumé, les éléments qui ont donné un caractère de proximité fonctionnelle à la PME, sont les suivants⁵ : l'absence de cloisonnement des fonctions et des tâches, la polyvalence des dirigeants et des collaborateurs.

c) _ La simplicité des systèmes d'information et de coordination

Les systèmes d'information internes des PME sont moins complexes et moins structurés. Les dirigeants des PME privilégient des canaux de communication informels, tels que la communication orale. La forte proximité physique entre les parties prenantes et les dirigeants des PME traduit la simplicité des SI utilisés. La spécificité de gestion des petites

¹ Ibid., p.25.

² Torrès Olivier, 1998, p.60., cité dans Bouri Nassima, Op.cit., p.21.

³ Thévenet Maurice et al, *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education, 2^e éd, France, 2009, p.318.

⁴ Torrès Olivier, Op.cit., p.26.

⁵ Torrès Olivier, Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, n°144, 2003.

entreprises, la gestion de proximité, traduit le recours à la dimension relationnelle. Les relations interpersonnelles informelles sont jugées nécessaires pour améliorer la circulation de l'information au sein de la PME. Donc, les SI sont informels, souples et directs. En outre, les mécanismes de coordination adéquats au management de proximité sont caractérisés par la souplesse. Ils sont généralement l'ajustement mutuel et la supervision directe.¹

d) _ Une stratégie implicite et à court terme

La fragilité de la PME et la dépendance de son activité à l'environnement, qui est de plus en plus turbulent, rendent ses actions stratégiques réactives que proactives. Dans ce sens, la prise de décision est faite selon le processus suivant : intuition → décision → action. La réactivité, la flexibilité, l'interactivité, l'adaptabilité et la souplesse, qualités généralement relatives aux PME, sont la base de ses orientations stratégiques.²

e) _ Un capital de proximité

Le capital prend également une forme spécifique dans les PME. Contrairement aux grandes entreprises, les PME préfèrent l'autofinancement. Le capital de la PME est souvent un capital informel ou encore un capital de proximité d'origine familiale.³ En effet, dans le cas du management de proximité, la hiérarchisation des choix financiers se fait selon le processus suivant : l'autofinancement → l'endettement bancaire → l'ouverture du capital.⁴

f) _ Une clientèle locale

La PME se base sur des relations économiques directes et personnalisées. La concentration des PME dans les activités de service où l'interaction entre les acteurs (producteurs-acheteurs) est forte, participe à la consolidation de la proximité de la clientèle de la PME, à l'évitement des déséconomies d'échelle et à la construction d'un avantage concurrentiel.⁵

g) _ Une forte insertion territoriale

L'activité de la PME se base sur les relations avec le marché local. En effet, les patrons des PME établissent le plus souvent des contrats avec des fournisseurs locaux. La dimension relationnelle affecte le processus de recrutement dans les PME, ce qui fait que les dirigeants recrutent souvent sur des bases relationnelles. Cet enracinement territorial fournit aux PME plusieurs avantages, ce qui n'est pas le cas dans les grandes entreprises, à savoir : la minimisation des coûts de transport, la fidélisation de la clientèle locale, le rapprochement aux attentes des clients et l'innovation.⁶

Ce n'est pas comme il est reconnu que la définition des PME est axée seulement sur les critères quantitatifs (nombre d'effectifs, chiffre d'affaires et le capital) liés au facteur

¹ Torrès Olivier, *Les PME*, Op.cit., p.p. 26-28.

² Boutary Martine, Monnoyer Marie-Christine, Josée St-Pierre, *Les PME à l'ère de la mondialisation*, Presse de l'Université du Québec, 2016, p.52.

³ Torrès Olivier, *Les PME*, Op.cit., p.29.

⁴ Torrès Olivier, *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*, Op.cit.

⁵ Torrès Olivier, *Les PME*, Op.cit., p.30.

⁶ Ibid., p.p.30-31.

taille. Mais elle relève à d'autres critères qualitatifs fondés sur le management de proximité. En plus de ces critères endogènes, il y a également d'autres facteurs exogènes participant à la définition des PME, qui seront présentés dans le point suivant.

1.1.2 Les approches de définition de la PME à base de facteurs exogènes

Selon Zerolli, il y a également des facteurs externes permettant de classer les PME en classes plus au moins homogènes, à savoir¹ :

- Le caractère juridique de l'entreprise ;
- Le type d'activité ;
- Et la qualité du secteur d'activité.

1.1.2.1 Classification en fonction du caractère juridique

La classification suivant le caractère juridique distingue entre trois formes ou types d'entreprise : les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises coopératives.

a)_ Les entreprises privées

Le caractère juridique se base sur la propriété du capital dans la classification des entreprises privées. D'après cette classification, on distingue les types suivants : l'entreprise individuelle, la Société au Nom Collectif (SNC), la Société à Responsabilité Limitée(SARL), l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL). Selon le code de commerce² (Ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce, modifié et complétée) les sociétés algériennes appartiennent à l'un des deux classes suivantes :

- Les sociétés des personnes : Société en Nom Collectif (SNC), Société en Commandite Simple (SCS), Société en Participation (SP).
- Les sociétés de capitaux : Société ou Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (SARL/EURL), Société Par Actions (SPA), Société en Commandite par Actions (SCA).

Donc, Les PME, y compris les PME Algériennes, peuvent prendre toutes les formes juridiques précédemment citées (entreprise individuelle, SPA, EURL, SARL, SNC...etc.).

b) _ Les entreprises publiques

Les entreprises publiques sont celles dont une collectivité publique (Etat, collectivité locale...etc.) détient une part du capital. Ces entreprises s'inscrivent dans des activités productives marchandes, tandis que leur nombre tend vers la régression avec la transmission d'un modèle économique socialiste vers un modèle économique capitaliste et par les

¹ Zerolli, 2006, cité dans Benbala Mouloud, Op.cit., p.55.

² Code de commerce algérien [document PDF]. Téléchargé de <http://www.joradp.dz> consulté le 28/04/2020 à 13 h:16.

programmes de privatisation qui ont été appliqués. Elles se trouvent sous les deux formes suivantes : les régies et les sociétés nationales.¹

c)_ Les entreprises coopératives

Les entreprises coopératives sont des entreprises collectives dont les associés contribuent en travail et en capital à égalité de droits et d'obligations. Les principes qui fédèrent les membres associés sont : la coopération, la solidarité et l'intérêt général de tous les associés. Le centre d'intérêt des coopératives n'est pas la réalisation des profits, mais elles portent plutôt sur la satisfaction des besoins économiques, sociaux et culturels des associés, tels que la réduction des coûts d'achat de quelques produits. Les coopératives peuvent être présentes dans plusieurs secteurs d'activités, tels que : la production, les assurances, l'artisanat, les BTP...etc. ²

1.1.2.2 Classification de la PME par type d'activité

La répartition classique des entreprises a été faite suivant le type d'activité, on peut les classer en trois secteurs :

- Le secteur primaire : on trouve les activités d'extraction ou d'exploitation des ressources naturelles.
- Le secteur secondaire : l'activité principale de l'entreprise est la production, qui est basée sur des opérations de transformation.
- Le secteur tertiaire : concerne les activités de service.

La répartition précédente est incomplète d'où la nécessité de rajouter le secteur technologique, par conséquent la répartition devient moderne. Dans le nouveau tissu économique, la globalisation et l'économie de savoir, l'intégration de ce secteur est nécessaire afin de maintenir la vitalité du circuit économique, et de faciliter aux entreprises, notamment les PME, l'accès aux marchés internationaux.

1.1.2.3 Classification selon la qualité du secteur d'activité

Cette classification est adéquate au contexte des PME. Elle fait la distinction entre le secteur traditionnel, et le secteur moderne caractérisé par l'innovation technologique et l'indépendance qui sont les principales caractéristiques des PME.³

D'une manière générale, les PME peuvent être définies à l'aide des facteurs endogènes, quantitatifs et qualitatifs, et des facteurs exogènes liés au caractère juridique de l'entreprise, au type d'activité et à la qualité du secteur d'activité. Cette difficulté et ambiguïté de définition des PME, nous mènent à étudier les spécificités de cette catégorie d'entreprises.

¹ Lorriaux. J.P, 1991, p.33., cité dans Benbala Mouloud, Op.cit., p.p. 56-57.

² <http://www.toupie.org> consulté le 28/04/2020 à 15 h:36.

³ Benbala Mouloud, op.cit., p.58.

2. Les spécificités de la PME

Les spécificités de la PME sont résumées par le rôle prédominant de l'entrepreneur et le caractère global du système de gestion qui exige une analyse des buts, de l'organisation, de l'environnement et des activités de ses parties prenantes participant dans ces dernières. Car la performance dans le cadre de la RSE passe par l'éclaircissement de ces éléments. De plus, la spécificité des règles de gestion est liée à la taille de l'entreprise. En effet, plus la taille de l'entreprise est petite plus sa compétitivité conditionne l'adoption des règles de gestion spécifiques et ainsi une gouvernance spécifique.¹

2.1 La spécificité de la gouvernance des PME

Après le traitement de la problématique de définition des PME, il est nécessaire de traiter la spécificité de leur gouvernance. Car la gouvernance est un pilier nécessaire à la mise en place d'une démarche RSE.

2.1.1 Les nouvelles approches de la gouvernance des entreprises : un cadre théorique adapté aux PME

Selon les théoriciens, deux approches de gouvernance peuvent être adaptées au contexte des PME, à savoir : la gouvernance des parties prenantes ou la gouvernance partenariale et la gouvernance cognitive.

2.1.1.1 La gouvernance des parties prenantes (ou gouvernance partenariale)

Charreaux (2002)² affirme que les parties prenantes sont présentes dans quelques définitions de la gouvernance. Dans ce sens, l'objectif du système de gouvernance dépasse la protection des intérêts des actionnaires* vers la protection des intérêts de toutes les parties prenantes, qui accordent leurs efforts et objectifs individuels respectifs dans l'entreprise, ce qui montre leur rôle déterminant dans la création de la valeur pour cette dernière. Par conséquent, les parties prenantes ont un impact considérable sur la performance et la vitalité de l'entreprise. Ce courant de pensée est inféré de la théorie des parties prenantes ou encore la théorie des « Stakeholders ». Selon cette théorie, l'entreprise est considérée comme un nœud attaché à un réseau des Stakeholders, qui lui procurent des avantages distinctifs en faveur de son évolution. Cette idée est présente dans la définition de la gouvernance partenariale donnée par Caby et Hirigoyen (2005)³ : « la gouvernance est constituée du réseau de relations liant plusieurs parties... », les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les fournisseurs et les clients, se sont les principales parties prenantes de l'entreprise.

¹ Marchesnay Michel, La PME : une gestion spécifique, *Economie rurale*, N° 206, 1991, p.p.11-17.

² Charreaux Gérard, L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives, *Revue française de gestion*, n°141, issue 5, 2002, p.p.77-107.

* La gouvernance actionnariale est le premier modèle de la gouvernance dont l'objectif principal est de limiter l'espace discrétionnaire des dirigeants et d'aligner leur comportement aux attentes des actionnaires.

³ Caby et Hirigoyen, 2005, p.65., cité dans Nafssi Fadwa, Bahoussa Abdelaziz, La gouvernance d'entreprise : entre valeur actionnariale et valeur partenariale, *International Journal of Management & Marketing Research (MMR)*, Vol.1, p.p.81-89.

Plusieurs facteurs, parmi lesquels la nature de l'activité de la PME, montrent que ce modèle est adapté au contexte des PME. Cependant, Charreaux (2002)¹ considère que le modèle actionnarial et le modèle partenarial sont semblables, vu que l'objectif de ce dernier est la réduction des conflits d'intérêts, notamment du partage de la rente, entre la société et ses parties prenantes. Dans ce cas, l'objectif du système de gouvernance est d'inciter les gérants à agir conformément aux intérêts des stakeholders.

2.1.1.2 La gouvernance cognitive

Ce type de gouvernance manifeste l'importance des connaissances et des compétences organisationnelles dans la création de la valeur pour l'entreprise. En d'autres termes, le modèle de gouvernance cognitive combine les deux modèles : le modèle actionnarial et le modèle partenarial. En effet, le processus de la création de la valeur diffère entre les trois modèles, selon les trois visions suivantes² :

- La vision actionnariale : la valeur est créée par la réduction de l'asymétrie informationnelle entre les actionnaires et les managers.
- La vision partenariale : la valeur est créée à partir de la motivation des parties prenantes à créer la valeur, par la distribution équitable de cette dernière toute en réduisant l'asymétrie informationnelle.
- La vision cognitive : selon cette vision, l'accès à des ressources spécifiques, compétences et connaissances spécifiques, donne à l'entreprise la possibilité d'exploitation de nouvelles opportunités, et par conséquent l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

Pour Wirtz (2005)³, la vision cognitive est la plus adéquate pour les PME innovantes.

Donc, les modèles de gouvernance les plus adéquats dans le contexte des PME sont : le modèle partenarial et le modèle de gouvernance cognitive. Cependant, la gouvernance actionnariale peut servir de modèle dans le cas d'une PME qui prend la forme d'une SPA.

Afin de relier la gouvernance avec le sujet central de notre étude, on va examiner dans le point suivant sa relation avec la RSE.

2.1.2 La RSE et la gouvernance des PME

Le nombre des PME ayant un comportement socialement et environnementalement responsable est encore restreint. L'effet taille, l'insuffisance des ressources, notamment les ressources financières, sont les principales raisons de la négligence de la dimension sociétale

¹ Charreaux Gérard, *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive*, Université de Bourgogne, Février 2002.

² Aggoun Slim, Choual Imad Eddine, *Caractéristiques et utilité de la gouvernance des PME : étude sur un échantillon de PME Algériennes*, Colloque international sur gouvernance et performance des PME, entre contextes national et international, Tipaza, L'Ecole des Hautes Etudes commerciales, 16-17 octobre 2016.

³ Wirtz Peter, « Meilleure pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 11, Issue 1, 2005, p.p. 141-159.

par les PME. Nonobstant, les entreprises sont concernées par la RSE indépendamment de leur taille et de leur activité.¹

Le postulat avancé que les valeurs d'éthique et de loyauté, associées à la PME, sont la base de sa politique sociale et de son engagement en matière de développement durable², confirme que la forme et le degré d'implication des PME dans la RSE dépend des croyances et des valeurs de leurs dirigeants. D'un autre côté, le dirigeant est le pivot de la PME, car dans la plupart des PME, le propriétaire et le manager représentent la même personne, donc son engagement et sa conviction sont incontournables pour la mise en œuvre et le développement de la RSE dans cette catégorie d'entreprises. En outre, la gouvernance pour les fondateurs de la responsabilité sociale est l'axe principal de développement de la RSE.

D'après ce qui a été avancé au long de cette section, la PME n'a pas de définition stable et universelle. Sa définition n'est pas liée uniquement au facteur taille, mais elle est associée également à des facteurs qualitatifs comme la culture et le comportement du dirigeant ou du groupe social qui la dirige et la contrôlabilité. Les PME peuvent être des entreprises publiques, privées ou des coopératives. Elles peuvent fonctionner dans des secteurs primaires, secondaires, tertiaires, et même dans le secteur technologique vu la transférabilité du contexte économique vers la globalisation et l'économie informationnelle. Cette ambiguïté de définition des PME, nous a conduit à révéler les spécificités de cette catégorie d'entreprises, notamment la spécificité de leur gouvernance, qui est l'élément fondamental pour l'engagement dans une démarche RSE, c'est ce qu'on va analyser en détail dans les prochaines sections.

¹ Corfmat Daniel, Chambault Marc, Op.cit., p.p.19-20.

² Ibid., p.20.

Section 2 : Le cadre théorique et conceptuel de la RSE et le développement durable

L'émergence de la RSE est due à plusieurs raisons. Parmi lesquelles on peut évoquer le développement durable. La complexité du concept RSE explique l'existence d'une multitude de définitions, de théories et de modèles expliquant ce concept. De ce fait, on va présenter dans cette section, l'origine, les théories, le modèle de Carroll de la RSE, les définitions, académiques et institutionnelles, accordées à ce concept, ainsi qu'un passage sur le développement durable et sa relation avec la RSE.

1. Origine, théories et modèle de Carroll de la RSE

Comme cadre théorique de la RSE, on va exposer l'origine, les théories ainsi que le modèle de Carroll de la RSE.

1.1 L'origine de la RSE

La RSE a été pratiquée depuis des siècles. Elle a été apparue en premier lieu sous forme d'actions philanthropiques (caritatives) faites par les firmes industrielles. En 1960¹, le concept de responsabilité sociétale a été formalisé comme une approche applicable à tous types d'entreprises. Ce concept a été propagé en Europe et dans le reste du monde après avoir été limité aux États-Unis.

La RSE, en tant qu'un cadre scientifique organisé, est assez récente. Cependant, la RSE comme pratique existe depuis longtemps. Elle trouve son origine dans l'ouvrage de Bowen (1953)² intitulé « Social Responsibilities of the Businessman ». Pour cet auteur, le développement de la RSE est lié à la séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise. Cette division incite les dirigeants à prendre en considération les soucis de la société (l'environnement sociétal).

Dans les années 1970, avec la propagation des idées néo-libérales, Milton Friedman oppose l'idée de Bowen, par l'élaboration d'un modèle centré sur les actionnaires (shareholder model), qui affirme que l'entreprise n'a pas de responsabilité que celle de la génération des profits pour les actionnaires.³

La théorie des parties prenantes et l'évolution du concept de développement durable sont les deux causes principales de l'évolution de la RSE, dans les années 1980⁴. Dans cette période, l'idée de la RSE a été profondément centrée sur les principes de la théorie des parties prenantes. Dans cette optique, l'entreprise est sensée d'avoir comme cible la satisfaction des parties prenantes, internes et externes, d'où les objectifs économiques seront réalisés et les profits de l'entreprise seront optimisés.

Suite aux dégâts sociaux et environnementaux causés par le système capitaliste mondial, le concept de développement durable a été développé. Il a contribué, en plus de la

¹ Pasquero, J, 2005a, cité dans Celka Arnaud, *Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise : études de cas de firmes en situation de crise*, Thèse de Doctorat en sociologie, Université de Montréal, 2014, p.31.

² Berle. A.A, Means. G, 2005, cité dans Ibid., p.31.

³ Friedman Milton, The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, 13th September, 1970.

⁴ Celka Arnaud, Op.cit., p.33.

théorie des parties prenantes, à la conception de la RSE après sa formalisation dans les années 1980 par la commission mondiale sur l'environnement et le développement*.

1.2 Les théories de la RSE

La théorie classique, la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle sont les trois principales théories ayant contribué à la conceptualisation de la RSE.

1.2.1 La théorie classique (Ecole de Chicago)

Dans les années 1950-60 et jusqu'aux années 1980¹, les travaux réalisés sur la RSE opposent deux courants de pensée. Le premier courant soutient l'idée suivante laquelle l'entreprise n'a aucune responsabilité que celle de la création de la valeur pour les actionnaires. Cependant, la deuxième idéologie que manifeste le deuxième courant est que l'entreprise doit avoir des responsabilités au regard de la société et de l'environnement.

La théorie classique, représentée par M. Friedman, considère que les investissements sociaux sont au détriment des intérêts des actionnaires, dans la mesure où les coûts de projet détériorent la richesse créée par l'entreprise. De plus, les tenants de cette idée posent le problème de la capacité des dirigeants à identifier et à gérer les soucis sociaux.

1.2.2 La théorie des parties prenantes

Certes, l'objectif de la théorisation des pratiques dans le domaine de l'économie est la maximisation des outputs positifs et la minimisation des outputs négatifs. À travers le dialogue avec les parties prenantes, l'entreprise peut découvrir des nouvelles pistes d'amélioration de sa performance économique, à l'aide de l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires. En effet, la mise en pratique de ce concept à l'échelle de l'entreprise, contribue à l'amélioration des bénéfices économiques et sociaux à long terme.²

Selon le postulat avancé par cette théorie, l'entreprise est sous-pression de ses stakeholders, ce qui la rend dans l'obligation de les prendre en considération lors de sa prise de décision.

Cette théorie est renforcée par deux autres théories, à savoir³: la théorie d'échange et la théorie de dépendance des ressources. Ces deux théories sont mises en pratique lorsqu'un problème s'avère dans les négociations. Le pouvoir sera dans les mains du partenaire le plus puissant. Généralement, c'est lui qui a un accès aux informations ou aux finances.

* La commission mondiale sur l'environnement et le développement, ou la commission de Brundtland, est créée en 1983 dans le but de former un processus ayant de l'autorité pour intégrer l'interdépendance de l'environnement et du développement dans un processus crédible tant au Nord qu'au Sud, tant auprès des gouvernements que de la population. Disponible sur <http://ise.unige.ch> consulté le 21/04/2020 à 00 h:18.

¹ Zitouni Imane, *Impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes*, Thèse de Doctorat en management des organisations, Tipaza, Ecole Supérieure de Commerce, 2019, p.17.

² Rodié Ivana, *Responsabilité sociale des entreprises-le développement d'un cadre européen*, Diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, Avril 2007, p.23.

³ Ibid., p.24.

Dans cette mesure, Frooman¹ a établi un modèle basé sur le critère de dépendance. Il est illustré dans le tableau N°1 suivant :

Tableau N°1 : Le modèle de dépendance entre l'entreprise et les parties prenantes de Frooman

		La partie prenante dépend-elle de l'entreprise ?	
		OUI	NON
L'entreprise dépend-elle de la partie prenante ?	OUI	Compromis direct (Forte interdépendance)	Contrainte directe (Partie prenante domine)
	NON	Compromis indirect (Entreprise domine)	Contrainte indirecte (Faible interdépendance)

Source : Rodié Ivana, Op.cit., p.25.

Lorsque la dépendance de la partie prenante est faible, elle sera dominante, donc c'est à elle de mettre les règles du jeu et vice-versa. Donc, lorsque l'entreprise détient le pouvoir, le stakeholder choisi la stratégie indirecte et lorsque la partie prenante domine elle préfère plutôt la stratégie directe.

1.2.3 La théorie néo-institutionnelle

La Théorie Néo-Institutionnelle (TNI)^{*} se concentre sur l'analyse de l'environnement externe pour déceler les règles et les exigences sociales et culturelles dont l'entreprise doit les respecter afin d'avoir la légitimité et le soutien de son environnement. Pour Meyer et Rowan (1977)², les tenants du courant néo-institutionnel, les structures et les modes de gestion sont impactés par des valeurs, des normes et des modèles organisationnels qui sont exogènes à l'organisation. Ainsi, les organisations incorporant des mythes institutionnalisés sont plus légitimes, réussies et susceptibles de survivre. Selon cette théorie, l'entreprise est considérée comme un construit social institutionnel. De ce fait, les pressions exercées par l'environnement institutionnel (les lois et la réglementation, les normes, les attentes des stakeholders...etc.), incitent les entreprises à se conformer aux normes et aux règles institutionnelles, et donc à prendre en compte les enjeux de la RSE (enjeux sociaux et environnementaux).

Donc, les pressions institutionnelles, qui sont à la base des pratiques adoptées par les organisations, ont participé à l'émergence d'organismes, tels que les organismes de certification, les organismes de protection du consommateur, les organismes de protection de l'environnement...etc., pour assurer à la fois la mise en place de la feuille de route de la RSE et le contrôle de la bonne application des règles qui ont été mise en place. Suite à la TNI, la RSE a été institutionnalisée par des normes, des référentiels et des labels.

¹ Ibid., p.24.

^{*} La théorie néo-institutionnelle s'inspire de deux courants de pensée : celui de la vision contractuelle de l'entreprise qui considère l'entreprise comme un nœud de contrats. Et l'autre basé sur les ressources et les compétences afin d'intégrer la dimension organisationnelle interne de l'entreprise. Ses pionniers sont : Coase, Furubotn et Pejovich, Jensen et Meckling, Hart et Moore, Williamson et Shumpeter.

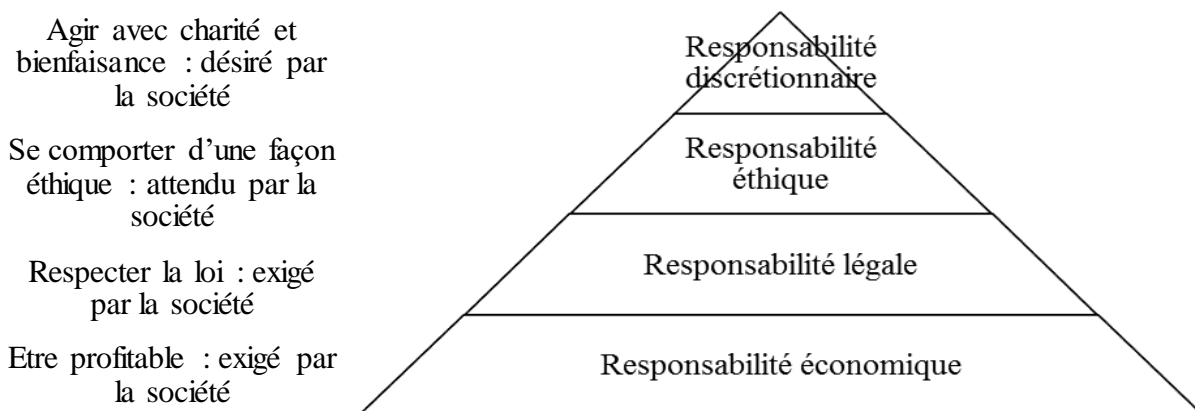
² Meyer John. W, Rowan Brian, Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, September 1977, p.p.340-365.

1.3 Le modèle de Carroll (1991) de la responsabilité sociétale

Le modèle de Carroll est le modèle le plus répandu dans la littérature sur la RSE. Il a été créé par Carroll, en 1979 puis ajusté en 1991. Ce modèle définit la RSE comme l'association de quatre responsabilités, qui sont représentées sous une forme pyramidale, comme l'indique la figure N°1 ci-après.

La première responsabilité est la responsabilité économique. Elle représente le pilier principal du modèle, car elle engendre les autres types de responsabilité. C'est-à-dire, une entreprise ne s'engage pas dans la RSE s'il n'y a pas un intérêt ou un bénéfice derrière. La deuxième responsabilité est légale. Pour une entreprise qui a un comportement socialement responsable, elle est dans l'obligation de respecter les lois exigées par la société. La troisième responsabilité est de nature éthique. À travers cette responsabilité, l'entreprise doit fonctionner selon les principes d'éthique des affaires afin de prendre en considération les principes et les règles de la société. La responsabilité discrétionnaire ou philanthropique est la dernière composante du modèle. Elle consiste en un ensemble d'activités charitables et humanitaires. Pour cet auteur, elle est demandée également par la société, mais elle est moins importante par rapport aux autres responsabilités. Ainsi, la représentation pyramidale signifie qu'une responsabilité de niveau supérieur n'est atteinte qu'après la prise en charge de celle du niveau inférieur. De plus, ces responsabilités sont plutôt complémentaires qu'exclusives.¹

Figure N°1 : Le modèle pyramidal de la RSE (Carroll, 1991)



Source : Yassine Anas, Ibenrissoul Abdelmajid, *Pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises marocaines cotées : analyse du modèle quadridimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain*, 2018.

Ce modèle a permis de trouver une zone d'entente entre les tenants du système libéral, comme Friedman, et les tenants de la théorie des parties prenantes, comme Freeman,² en affirmant que la RSE est un investissement, et non un coût, ainsi qu'un moyen de pérennisation des profits de l'entreprise, en obtenant la légitimité de sa présence par les différents acteurs de la société.

¹ Yassine Anas, Ibenrissoul Abdelmajid, *Pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises marocaines cotées : analyse du modèle quadridimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain*, 2018.

² Ibid.

En résumé, l'émergence de la RSE est due au problème d'agence ; c'est-à-dire la séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise. La théorie des parties prenantes, la TNI et le développement durable constituent un cadre d'inspiration pour la notion de la RSE.

Après la présentation du fondement théorique de la RSE, origine, théories et modèle de Carroll, il est nécessaire d'aborder les différentes définitions accordées à cette notion.

2. La définition de la RSE

Vu la richesse de la notion de la RSE, une multitude de définitions a été proposée et développée par des chercheurs et des institutions actives en la matière.

2.1 Définitions d'ordre académique de la RSE

La RSE est une notion floue et ambiguë. Bowen (1953)¹, définit la RSE comme « la responsabilité sociétale des dirigeants se résume à des obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les attentes et les valeurs de la société ». À travers cette définition, l'auteur relie la performance de l'entreprise aux valeurs instaurées dans la société, par le biais de l'intégration volontaire des attentes de cette dernière dans les politiques et les décisions des dirigeants.

Carroll (1979)², suggère la définition suivante à la responsabilité sociétale : « la RSE intègre les attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard des organisations à un moment donné ». À travers cette définition, l'auteur cherche l'équilibre entre quatre dimensions de la RSE. La signification de ces dimensions est déjà présentée dans son modèle (le point 1.3).

Wood (1991)³, quant à lui, a proposé une définition, proche à celle de Carroll, de la RSE. Pour cet auteur, « la responsabilité sociétale est la résultante de l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel ». Ces trois niveaux d'analyse peuvent être appréhendés comme suit :

Le niveau de responsabilité institutionnel : la présence de l'entreprise comme institution est le résultat de l'acceptation de son activité par la société. En d'autres termes, la légitimité de l'existence de l'entreprise est accordée par la société. C'est pourquoi, l'entreprise est responsable de répondre aux attentes de cette dernière.

Le niveau de responsabilité organisationnel : c'est la prise en compte de la répercussion des activités de l'entreprise sur les stakeholders.

Le niveau de responsabilité individuel ou moral : c'est à ce niveau que les dirigeants doivent prendre en compte les préoccupations sociétales par l'utilisation de leur pouvoir discrétionnaire ; c'est-à-dire leur pouvoir à prendre des décisions avec liberté.

¹ Bowen. H, 1953, p.82, cité dans Zitouni Imane, Op.cit., p.8.

² Carroll Archie. B, 1979, in Carroll Archie. B, Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, *Business & Society*, vol-38, No.3, September 1999, p.p.268-295.

³ Wood Donna. J, Corporate social performance revisited, *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 4, 1991, p.p. 691-718.

Afin de compléter les définitions de la RSE, on va discuter, dans le point suivant, les définitions accordées par les institutions actives dans le domaine.

2.2 Définitions d'ordre institutionnel de la RSE

En plus des définitions proposées par les chercheurs, le livre vert de la Commission Européenne a défini la RSE comme : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »¹.

La norme ISO 26000, élaborée par l'organisation internationale de standardisation, propose également une définition exhaustive de la RSE permettant d'accorder les différentes visions exprimées : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et 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 ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »².

Comme synthèse des définitions précédentes, nous concluons qu'il n'y a pas une définition stable et claire de la RSE. En résumé, ce concept traduit la réalisation des ambitions économiques, sociales et environnementales tout en collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise.

3. Le développement durable et la RSE

Cette partie de notre étude rappelle la problématique du développement durable et sa relation avec la RSE.

3.1 La définition du développement durable

Le développement durable est un concept ambigu. Brundtland (1987)³ le définit comme « un développement qui répond au besoin du présent, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Certes, il n'existe pas de définition exhaustive relative à la notion du DD. C'est la raison pour laquelle, plusieurs recherches ont été menées pour compléter la définition de Brundtland.

Dans cette perspective, Capron et Quairel-Lanoizelée considèrent le DD comme étant « un objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Ce qui traduit également par la formule : œuvrer à un

¹ <http://lebilletdd.com> consulté le 23/03/20 à 23 h:30.

² AFNOR, *ISO 26000-Responsabilité sociétale*, AFNOR Editions, La Plaine, France, 2010, p.21.

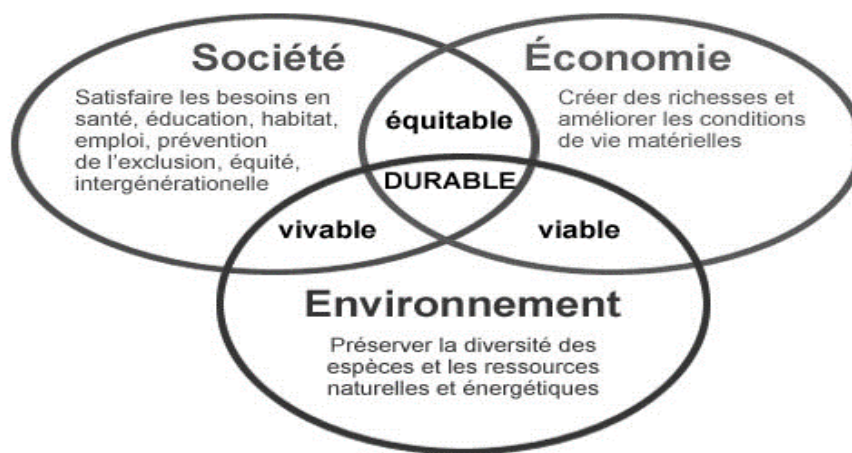
³ Brundtland Gro Harlem, *Our common future: report of the world commission on environment and development*, Business Council for Sustainable Development, Oxford University Press, Oxford, 1987, p.41.

monde viable, sur une planète viable, avec une société équitable »¹. D'après cette définition, on constate que le projet de développement durable vise trois principaux objectifs: la performance économique à long terme, la performance sociale et la performance environnementale (c'est ce qu'on va détailler ci-après dans la figure N°2).

3.2 Les piliers du développement durable

En s'alignant sur les objectifs du DD, il est évidemment acceptable d'expliquer la notion du DD par le croisement entre les trois sphères suivantes : l'efficacité économique, l'équité sociale et la protection de l'environnement. Ces trois piliers sont illustrés dans la figure N°2 suivante :

Figure N°2 : Les trois piliers classiques du développement durable



Source : Veyret. Y, 2005, cité dans Hamouche Ouehchia, Boubezari Dina, *La responsabilité sociétale des entreprises : conceptions et déterminants d'adoption*, Colloque national sur la détermination des facteurs clés de succès de l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Algérie : évaluation du projet RS MENA, Tipaza, Ecole supérieure de commerce, 24 Avril 2019.

Le développement durable demande la conciliation entre les trois piliers : le pilier économique vise des pratiques et des produits avec un bon rapport qualité-prix, la génération des profits et l'amélioration des conditions de vie matérielles (une relation viable devrait être construite avec le pilier environnemental). Le pilier social vise au premier lieu la création de l'emploi, le respect de la culture des gens et le respect des conditions humaines en relations organisationnelles dans l'entreprise (avec un lien équitable avec la dimension économique). En concluant par le pilier environnemental où les pratiques, les produits et les processus de production doivent être effectués en faveur du respect de la planète (on vise également une relation vivable avec le pilier social).²

Pour d'autres auteurs, il existe d'autres dimensions associées au développement durable. Ludovic Schneider dans son ouvrage « Le développement durable territorial »³, ajoute le pilier de la gouvernance, en s'appuyant sur le postulat que la création de l'équilibre

¹ Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, 3^e éd., Paris, 2016, p.12.

² Hamouche Ouehchia, Boubezari Dina, *La responsabilité sociétale des entreprises : conceptions et déterminants d'adoption*, Colloque national sur la détermination des facteurs clés de succès de l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Algérie : évaluation du projet RS MENA, Tipaza, Ecole supérieure de commerce, 24 Avril 2019.

³ Ibid.

entre les trois piliers précédemment cités est faite par le biais de la gouvernance. Pour cet auteur, la bonne application des enjeux du DD nécessite la bonne gouvernance dans la mesure où elle exige l'accord, la contribution et la collaboration entre les différents acteurs du DD.

Sylvain Allemand¹, quant à lui, joint en plus des trois piliers classiques du DD (économique, social et environnemental) le pilier culturel et le pilier politique. C'est-à-dire, la notion du développement durable doit impulser les enjeux culturels (la diversité linguistique et la diversité des cultures des peuples) et les enjeux politiques (à travers la bonne gouvernance qui réunit les différents acteurs dans le but de réaliser le bien commun).

3.3 La relation entre la RSE et le développement durable

La RSE est la traduction de la stratégie du développement durable dans le monde des entreprises. En effet, les piliers du développement durable sont transférés à l'entreprise à travers les normes élaborées par l'organisation internationale de standardisation :

La norme ISO 14001/2015 : qui reflète la dimension environnementale du DD. Cette norme « spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental pouvant être utilisé par un organisme pour améliorer sa performance environnementale. La présente norme internationale est destinée à être utilisée par les organismes souhaitant gérer leurs responsabilités environnementales d'une manière systématique qui contribue au pilier environnemental du développement durable »².

La norme ISO 9001/2015 : qui reflète la dimension économique du DD. Elle spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité afin d'assurer la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.³

La norme ISO 45001/2018 : qui reflète la dimension sociale du DD. La norme ISO 45001 « spécifie les exigences pour un système de management de la santé et la sécurité au travail (S&ST), et fournit des lignes directrices pour son utilisation, afin de permettre aux organismes de procurer des lieux de travail sûrs et sains, par la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et par l'amélioration proactive de leur performance en S&ST »⁴.

Ces trois normes associées se complètent et concordent avec la norme ISO 26000 qui est définie comme « des lignes directrices pour tous ceux qui ont un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement »⁵. La relation entre le DD et la RSE apparaît clairement dans la figure N°3 suivante :

¹ Allemand. S, 2007, cité dans Ibid.

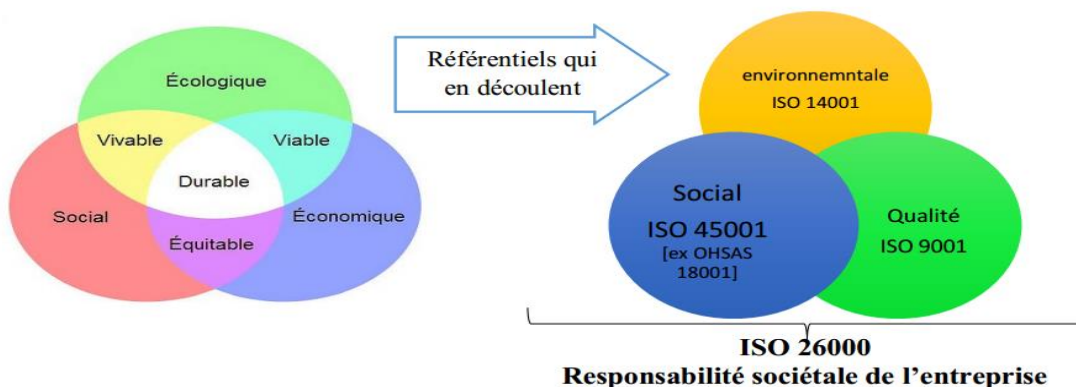
² <http://www.iso.org> consulté le 29/04/2020 à 15 h :14.

³ <http://www.iso.org> consulté le 29/04/2020 à 16 h :15.

⁴ <http://www.iso.org> consulté le 29/04/2020 à 16 h:30.

⁵ <http://www.iso.org> consulté le 18/03/2020 à 00 h: 58.

Figure N°3 : Les normes du développement durable (RSE)



Source : Adapté d'Eco-evenement.org cité dans Hadadden Mehdi, *La mise en place de la RSE au sein des entreprises algériennes, quel rôle pour la qualité : étude comparative*, Colloque national sur la détermination des facteurs clés de succès de l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Algérie : évaluation du projet RS MENA, Tipaza, Ecole supérieure de commerce, 24 Avril 2019.

Ainsi, le cadre réglementaire dans chaque pays, notamment en Algérie, renforce l'engagement de l'entreprise dans la problématique du développement durable, avant même l'avènement de ces normes, par l'élaboration des lois définissant les règles et les conditions sociales, environnementales et de qualité à respecter. La loi 83-03 du 5 février 1983¹, relative à la protection de l'environnement, la loi n°88-07 du 26 janvier 1988², relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail, la loi n°89-02 du 07 Février 1989³, relative aux règles générales de protection du consommateur, sont des exemples des lois Algériennes pouvant couvrir la problématique de la RSE.

En conclusion de cette section, on peut dire que malgré l'effort fourni par les institutions et les chercheurs pour définir la RSE, ce concept reste toujours ambigu. La théorie des parties prenantes, la TNI et le développement durable sont les principaux courants de pensée ayant contribué à la conceptualisation et au développement de la RSE. La RSE est l'opérationnalisation ou l'aspect micro du développement durable au sein de l'entreprise.

Donc, après avoir discuté la problématique de définition de la PME et ses spécificités dans la première section ainsi que le cadre théorique et conceptuel de la RSE et du DD dans la deuxième section. Il est nécessaire de mettre en évidence la concrétisation de la RSE au sein de l'entreprise, notamment dans la PME, et sa réalité dans la PME Algérienne.

¹ Loi n°83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement [Document PDF]. Téléchargé de <http://www.vertic.org> consulté le 29/04/2020 à 19 h:03.

² <http://www.mtess.gov.dz> consulté le 29/04/2020 à 17 h:30.

³ Algérie-Loi n°1989-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur [Document PDF]. Téléchargé de <http://www.droit-afrique.com> consulté le 29/04/2020 à 22 h:30.

Section 3 : Les étapes de la mise en œuvre d'une stratégie RSE, la RSE en milieu PME et sa réalité dans le contexte des PME Algériennes

L'adoption d'un comportement socialement responsable par les entreprises se traduit par la déclinaison des stratégies RSE en pratiques socialement responsables. Ces pratiques touchent les trois dimensions de la RSE, la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale.¹ Nous voulons étudier, à travers cette section, les étapes de la mise en œuvre d'une stratégie RSE, le cas spécifique de la RSE dans les PME et sa réalité dans les PME Algériennes.

1. Etapes de mise en œuvre d'une stratégie RSE

La mise en œuvre d'une stratégie RSE passe généralement par les étapes suivantes : l'identification des enjeux RSE, la définition d'une stratégie RSE tout en respectant les principes de la RSE, l'adoption des pratiques socialement responsables et enfin le déploiement de ses pratiques RSE au sein de l'entreprise.

1.1 Identification des enjeux de la RSE

La réalisation des objectifs économiques et des objectifs politiques attendus par les différents partenaires, est considérée comme un défi stratégique et politique pour les entreprises inscrites dans une démarche RSE.

1.1.1 Enjeux politiques de la RSE

L'entreprise par son comportement et sa gestion responsables sert l'intérêt général en plus de la réalisation de son objectif économique, à travers ses pratiques socialement responsables telles que : la gestion des déchets, le respect des droits des travailleurs, la gestion des ressources humaines... etc. Le rôle de l'entreprise dépasse les frontières économiques vers les considérations citoyennes qui sont, au sens général, l'intérêt général et le bien commun de la société, et donc elle s'inscrit dans une optique de réalisation des objectifs politiques, d'où la réalisation des objectifs du DD.²

Ce point explique la convergence entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs politiques. Les investissements sociaux procédés par les actionnaires les rendent des quasi-fonctionnaires agissant dans l'intérêt de la société. Ces investissements sociaux menés par les entreprises, servent l'intérêt général. Mais, ils représentent au même temps une source de profit pour les entreprises, par l'attraction des nouveaux clients ou des nouveaux investisseurs soucieux de la responsabilisation sociétale ou encore l'amélioration de l'image de l'entreprise.³

¹ Tahri Najoua, *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Toulouse, Université Toulouse I Capitole, 2014, p.56.

² Bory Anne, Lochard Yves, La RSE, entre relations publiques et outil politique, *revue de l'IREs*, n°57, 2008.

³ Ibid.

1.1.2 Enjeux stratégiques de la RSE

Les enjeux stratégiques que l'entreprise puisse confronter sont les suivants¹ :

1.1.2.1 Un label de légitimité

Plusieurs facilitations sont accordées aux entreprises ayant un profil de responsabilité sociétale par la société civile. Les taxes, les autorisations administratives, les labels sont des exemples des moyens de reconnaissance. Cette légitimité est nécessaire à la fois l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable et la préservation de sa réputation.

1.1.2.2 La création d'une valeur globale

La valeur globale peut être appréhendée dans deux sens :

- Le premier concerne le partage de la valeur ajoutée entre les différentes parties ayant participé dans sa création.
- Le deuxième concerne l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise à l'aide des facteurs immatériels en plus des facteurs financiers, tels que : le positionnement géographique stratégique et la bonne notoriété.

1.1.2.3 L'accroissement de l'attractivité

Il y'a quelques indicateurs permettant la mesure de l'attractivité :

- L'amélioration de l'image de l'entreprise et la préservation de sa réputation ;
- L'attraction d'un grand nombre d'investisseurs ou d'actionnaires ;
- Etablir des relations avec des partenaires de qualité ;
- Consolider le sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail.

1.1.2.4 L'accroissement de la pérennité

L'accroissement de la pérennité est basé sur les éléments suivants : la pro-action, l'amélioration continue de la performance, la protection de l'environnement, la prévention et la maîtrise des risques et la pérennisation de la génération de la valeur.

1.1.2.5 Développement d'un avantage concurrentiel

L'engagement sociétal peut être considéré comme un avantage concurrentiel pour les entreprises, notamment les PME. En effet, les clients de l'entreprise deviennent de plus en plus exigeants, d'où ils ont intégré l'aspect sociétal comme un critère d'achat. Les nouveaux entrants risquent de ne pas avoir une place sur le marché, car les entreprises socialement responsables maîtrisent les enjeux sociaux et environnementaux.

¹ Zitouni Imane, Op.cit., p.p.12-13.

1.2 Les principes de la responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000

Selon l'ISO 26000, les principes fondamentaux de la RSE sont en nombre de six¹ : la redevabilité (accountability), la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'Homme. Ces principes représentent des lignes directrices pour l'organisation. Ils se traduisent dans ses valeurs et sa gouvernance.

1.3 Les stratégies RSE

La propre perception de chaque entreprise vis-à-vis de la RSE définit la forme et le degré de son engagement en la matière. Ceci explique l'hétérogénéité des stratégies RSE adoptées.

1.3.1 La conception d'une stratégie RSE

La conception d'une stratégie RSE est fondée principalement sur deux approches théoriques, l'approche de la conformité et l'approche de l'intégrité.

L'approche de conformité est une approche correspondante à la conception juridique où les codes de conduite communiquent les principes de l'entreprise, par le biais d'une liste des interdictions. Pour Paine (1994)² : « le but de ces programmes est d'empêcher, de détecter et de punir les violations de la loi ». Donc, les stratégies RSE préconisent la prise en compte préalable du cadre réglementaire avant même les normes concernées. Les entreprises font référence à cette approche pour décliner la stratégie RSE, sous forme d'actions à exécuter, de la direction concernée à tous les niveaux de la hiérarchie, et assurer ensuite leur bonne application. Dans cette mesure, la logique adoptée pour la mise en place de la démarche RSE est la logique descendante (top-down).

Dans le cas d'une stratégie RSE basée sur l'intégrité, les codes de conduite se reposent sur les valeurs et les croyances de l'organisation dans la mise en place de ses standards. Dans cette optique, chaque valeur fondamentale est soutenue par un standard. Contrairement à la première approche, la stratégie RSE est conçue à partir des initiatives de chaque unité opérationnelle. Dans cette mesure, la logique adoptée est la logique ascendante (bottom-up). Pour Rogovski et Dunfee³, une stratégie RSE réussie est celle fondée sur les valeurs et les croyances des managers et des employés de l'entreprise.

Selon Trevino⁴, ces deux tendances ne sont cependant pas contradictoires. Une stratégie RSE peut cibler à la fois l'intériorisation des valeurs et la conformité aux standards. Tandis que Paine oppose cette idée en signalant la difficulté de la mise en œuvre d'une

¹ AFNOR, Op.cit., p.23.

² Paine, 1994, p.106., cité dans Pestre Florent, *La responsabilité sociale des entreprises multinationales : stratégies et mise en œuvre*, L'Harmattan, Paris, 2013, p.31.

³ Ibid., p.32.

⁴ Trevino. L.K, 1990, cité dans Ibid., p.33.

stratégie basée sur l'intégrité, elle mentionne « qu'une stratégie fondée sur l'intégrité est plus large, plus profonde et plus exigeante qu'une initiative de conformité à la loi »¹.

1.3.2 L'hétérogénéité des stratégies RSE

Selon Carroll (1979)², la stratégie RSE adoptée diffère selon le degré d'implication de l'entreprise en la matière. Cet auteur catégorise les réponses sociales de l'entreprise selon une échelle allant du non de réponse de l'entreprise à la forte implication de celle-ci, suivant la vision de trois auteurs.

Tableau N°2 : Les catégories de réponses sociales

Auteurs	Catégories de réponses sociales				
Ian Wilson	Réaction	Défense	Accommodation		Pro-action
Terry McAdam	Se défendre	Faire uniquement ce qui est requis	Etre progressif		Etre leader du secteur
Davis & Blomstrom	Retrait	Approche de relations publiques	Approche légale	Négociation	Résolution de problème
Ne rien faire ←————→ Faire beaucoup					

Source: Carroll Archie. B, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, Vol.4, No.4, 1979, p.p. 497-505.

Ce tableau expose les comportements que l'entreprise peut prendre vis-à-vis de la RSE. Ce comportement varie de la résistance à la volonté d'initiative. Les entreprises ayant un comportement défensif, sont dans une situation attentiste. Elles exhibent une diversion à la RSE et elles élaborent des stratégies d'évitement de la responsabilité. Pourtant, l'entreprise est susceptible d'avoir un avantage concurrentiel durable et être leader du secteur en adoptant des stratégies proactives, tout en s'appuyant sur un système de veille sociétale efficace, permettant l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux.

Capron et Quairal (2007)³, enrichissent cette idée en distinguant entre les stratégies substantielles qui tentent « à rapprocher effectivement les objectifs, les méthodes, les structures d'une entreprise, des valeurs de la société » et les stratégies symboliques qui tentent « à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société, sans en modifier les fondements ».

Mc Williams et Siegel (2001)⁴, indiquent que les dirigeants décident le niveau optimal d'investissement en RSE par une analyse coûts/bénéfices. Dans cette logique, les entreprises ne distinguent pas entre le projet RSE et les autres projets dans la méthode d'évaluation. En outre, l'engagement volontaire de l'entreprise dans une démarche RSE s'inscrit dans une

¹ Paine, 1994, p.111., cité dans Ibid., p.33.

² Carroll Archie. B, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, Vol.4, No.4, 1979, p.p. 497-505.

³ Capron Michel, Quairal Lanoizelée-Françoise, Op.cit., p.71.

⁴ Mcwillams Abigail, Siegel Donald, Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, 2001, p.p.117-127.

relation « gagnant-gagnant »¹. Dans cette orientation, les stimulants économiques sont les principales raisons du comportement socialement responsable des entreprises.

Selon Françoise Michel, 50 % des motivations de l'adoption de la RSE sont liées à la réglementation, 30 % sont liées aux pressions des parties prenantes et seulement 20 % sont liées au volontarisme.²

Donc, les motivations de l'entreprise envers la responsabilité sociétale expliquent l'hétérogénéité de stratégies RSE. D'une manière générale, l'engagement sociétal est dû principalement à deux motivations. Le premier cas est celui des entreprises qui s'engagent dans des activités intégralement philanthropiques (humanitaires) sans attendre un gros retour économique à la contrepartie, ce qui convient avec l'idéologie du volontarisme de la RSE. Tandis que d'autres entreprises soumettent aux pressions institutionnelles, et incorporent des programmes RSE dans leur stratégie afin d'améliorer leur performance financière.

En conclusion de ce point, on peut dire qu'il est extrêmement difficile de connaître l'intention derrière la poursuite d'une démarche RSE. De ce fait, il est difficile d'accorder un caractère arrogant ou désintéressé aux actions socialement responsables.

1.4 Les pratiques de la RSE

La stratégie RSE adoptée par l'entreprise est reflétée dans des pratiques socialement responsables. Ces pratiques touchent à la fois les dimensions économique, sociale et environnementale.³ C'est la raison pour laquelle, elles sont considérées comme des bonnes pratiques.

1.4.1 Les bonnes pratiques économiques

Ces pratiques ne reflètent pas seulement la performance économique au sens strict. Au contraire, quelques pratiques dites socialement responsables peuvent contribuer à la réalisation de cet objectif, comme : le respect des règles de la concurrence, l'ancrage de l'éthique dans les activités commerciales et également la contribution dans la croissance économique de la zone d'implémentation.⁴

1.4.2 Les bonnes pratiques environnementales

Elles concernent toutes les pratiques visant la protection de l'environnement naturel comme : la réutilisation des déchets, la réduction de la consommation énergétique, la réduction du taux des déchets...etc.

¹ Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie, Regards croisés surengagement RSE & performance, *Question(s) de management*, n°9, Issue 1, 2015, p.p.65-89.

² Alberola. E, Richez-Battesti. N, 2005, cité dans Zitouni Imane, Op.cit., p.10.

³ Tahri Najoua, Op.cit., p.56.

⁴ Ibid., p.56.

1.4.3 Les bonnes pratiques sociales

Les pratiques sociales touchent les parties prenantes, internes et externes, elles sont identifiées en fonction de la finalité sociale de l'entreprise¹. En effet, elles réunissent toutes les actions de l'entreprise ayant des conséquences sur ses stakeholders ; fournisseurs, clients (sécurité du produit ou service), communautés locales (respect des différentes cultures), employés (amélioration des conditions de travail, de santé et de sécurité), et la société dans sa globalité (la création des postes d'emploi). À cet échelon, on peut se référer aux pratiques de gestion des ressources humaines. Effectivement, les pratiques du management responsable se répercutent dans beaucoup de pratiques, telles que : le développement du personnel, la justice organisationnelle, l'égalité hommes-femmes, la rémunération équitable, le respect de la diversité des ressources humaines, la responsabilisation des personnels...etc².

L'annexe N°1 comporte une liste d'activités appropriées aux entreprises socialement responsables selon les PP, suggérée par la Commission Européenne. Cependant, cette liste n'est pas holistique, mais elle englobe l'ensemble des enjeux qu'une entreprise engagée dans une démarche RSE est dans l'obligation de les prendre en compte afin de satisfaire ses PP.

1.5 Les points clés pour la mise en place d'une démarche RSE

La RSE est une démarche visant la modernisation des entreprises d'aujourd'hui. Généralement, il existe quatre points clés pour l'ancrage de la démarche RSE.

1.5.1 Organiser le pilotage de la démarche RSE

Plusieurs organisations sont en mesure de piloter la démarche RSE, à savoir³ :

- **Le comité stratégique (ou comité de pilotage)**

Il met en place les étapes, les axes stratégiques et le calendrier de la démarche. Dans le cas idéal, il est dirigé par le dirigeant et il intègre la totalité des activités de l'entreprise.

- **Le comité des parties prenantes (ou comité de partenaires)**

Son objectif est de créer un espace d'échanges d'idées et d'expériences avec les parties prenantes pour mener des actions communes.

- **Le comité technique**

Ce type de structure existe dans les entreprises de grande taille. Il est composé de l'ensemble des directions de l'entreprise. Il a pour but principal la divulgation des nouveaux motifs stratégiques (comme l'économie circulaire*), et l'opérationnalisation des stratégies

¹ Cherkaoui Adil, Pratiques RSE des PME au Maroc : une finalité perceptuelle auprès des dirigeants casablancais, *Question(s) de management*, n°14, Issue 3, 2016, p.p.13-26.

² Tahri Najoua, Op.cit., p.56.

³ Bres Mathilde, Mettre en place une démarche RSE dans son organisation : méthodologie, outils et pratiques, *comité 21*, 2016, p.14.

* L'économie circulaire désigne un concept économique qui s'inscrit dans le cadre du développement durable et dont l'objectif est de produire des biens et des services tout en limitant la consommation et le gaspillage des

RSE en activités (tri des déchets, réduction de la consommation énergétique, utilisation des produits biodégradables...etc.). Pour assurer le pilotage, l'animation et l'accompagnement de la démarche RSE, l'entreprise peut disposer d'une structure totalement adressée à la RSE, ou elle peut être intégrée à un service déjà existant dans l'entreprise (HSE, communication, Ressources Humaines...etc.). Cette fonction est transversale, elle nécessite une bonne qualité de communication, le sens d'organisation et le travail en équipe afin d'assurer la déclinaison de la démarche RSE à tous les niveaux de l'entreprise. C'est pour cette raison, que son meilleur emplacement est au-dessous de la direction générale.

1.5.2 Elaborer le plan d'action

Il s'agit de préciser les objectifs pertinents de l'entreprise en tenant compte des enjeux économiques, sociaux et environnementaux que l'entreprise est dans l'obligation de les suivre. À l'aide du diagnostic, le groupe social qui dirige l'entreprise relève les défis et définit les pistes à exploiter. Ces engagements sont généralement traduits par des objectifs mesurables associés à des délais déterminés.¹

1.5.3 Evaluer, rendre compte de la démarche

La démarche RSE s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. De ce fait, l'entreprise doit évaluer et mesurer le degré d'atteinte des objectifs sociétaux afin qu'elle puisse investir dans des nouveaux axes de progrès. Généralement, le reporting de la RSE est l'outil adéquat pour divulguer les résultats obtenus de la démarche RSE. Dans cette mesure, il est recommandé d'avoir des indicateurs permettant une mesure objective de la démarche mise en œuvre.²

1.5.4 Communiquer, établir une stratégie Marketing

Après la mise en place et l'évaluation de la RSE, il est incontestable de communiquer les résultats obtenus aux parties intéressées. Par conséquent, l'entreprise doit disposer d'un système d'information et de communication pertinent. Avant, la diffusion des informations sociétales est faite par une communication publicitaire. Cependant, cette communication peut être trompeuse ou peut falsifier la réalité des pratiques existantes, ce qui demande des nouveaux outils de communication. Ces nouveaux outils de communication sont principalement : la communication par événement, la labellisation sociale, les codes de conduite et les rapports sociaux.³

En général, la poursuite des étapes de la mise en œuvre d'une stratégie RSE, précédemment citées, est fondamentale pour la concrétisation et le succès d'une telle stratégie. Dans le point prochain, on va étudier la spécificité de cette démarche dans les PME.

matières premières, de l'eau et des sources d'énergie. Disponible sur <http://www.notre-planete.info> consulté le 20/04/2020 à 22 h:48.

¹ Bres Mathilde, Op.cit., p.34.

² Ibid.

³ Duong Quynh Lien, La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça parle?, *Communication et organisation*, 26/2005, p.p.26-43.

2. La RSE et les PME

En raison de leur importance dans la nouvelle économie, les PME sont appelées à intégrer des nouvelles pratiques à leur stratégie d'affaires, parmi lesquelles les pratiques socialement et environnementalement responsables.

2.1 Vers un engagement de la PME dans la RSE

La fragilité des PME et la nature de leurs activités, qui sont les plus souvent des activités de sous-traitance, les rendent dépendantes aux acteurs de son environnement, qui sont de plus en plus exigeants. En effet, la mutation des grandes entreprises à la RSE a mis leurs partenaires, y compris les PME, dans la contrainte de formalisation de leurs pratiques en matière de la responsabilité sociétale. Dans ce sens, Guilhon (1998)¹ a constaté que la démarche RSE dans les PME peut être volontariste ou déterministe en s'appuyant sur une analyse environnement-stratégie des PME. De plus, l'Observatoire de la Commission Européenne sur les PME* indique la menace d'intégration de la RSE dans les PME, en posant le postulat suivant : « les grandes entreprises sont de plus en plus considérées non seulement responsables de leur propre performance en matière de responsabilité sociale, mais également de celle de leurs fournisseurs. Ceci engendre un effet de cascade sur toute la chaîne d'approvisionnement, incitant les fournisseurs à adopter des pratiques d'affaires plus socialement responsables »². Ainsi, dans le sujet de l'effet de cascade, la SME Key* mentionne que l'adoption d'une stratégie socialement responsable par les PME « influence la décision de leurs partenaires d'affaires quant à leur approvisionnement en matières premières et en produits finis »³.

Tout le débat posé, montre que les grandes entreprises, dans le nouveau contexte économique, dictent les règles de fonctionnement et de gestion aux PME. De plus, l'exportation, l'élément vital des PME d'aujourd'hui, nécessite la soumission aux règles de fonctionnement mondiales, notamment la certification ISO et l'engagement sociétal. Cependant, certaines PME restent en dehors du cercle de dominance des grandes entreprises mondialisées et du contexte de la globalisation tout en préservant leur identité de PME « classique ».

2.2 La RSE en milieu des PME

La spécificité de la gestion des PME, traduite principalement par l'utilisation d'un mode de management spécifique : « le management de proximité » (abordé auparavant dans

¹ Guilhon. A, 1998, in Torres. O cité dans Quairel Françoise, Auberger Marie Noëlle, Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise », *La revue des sciences de gestion*, Direction et gestion n°211-212-R.S. E, 2005, p.p.111-126.

* L'observatoire européen sur les PME : créé en 1992 par la Commission Européenne, cet organisme a pour mission de scruter systématiquement la situation des PME. Cet observatoire publie un rapport annuel depuis 1993. Cité dans Torrès Olivier, *Les PME*, Op.cit., p.48.

² Lapointe Alaine, Gendron Corinne, La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME ; option marginale ou enjeu vital ?, *7^{ième} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, Octobre 2004.

* La SME Key est un instrument européen d'évaluation des PME. C'est un outil destiné à aider les PME à accéder à une gestion socialement responsable. Cité dans Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris, 2004.

³ Lapointe Alaine, Gendron Corinne, Op.cit.

la première section), explique le caractère informel implicite et invisible de la RSE dans les PME. En effet, le rôle central des propriétaires-dirigeants et la forte insertion territoriale conditionnent la forme et le degré de l'engagement des PME dans une démarche RSE.

Contrairement aux raisons d'adoption de la RSE dans les grandes entreprises, qui sont souvent d'ordre économique, les motivations des dirigeants des PME en matière de RSE sont expliquées par leur croyance que c'était « la bonne chose à faire ». Mais cela ne prévient pas la réalisation des profits.¹

D'après ce qui a été avancé, l'amélioration de la performance économique est aussi bien un résultat qu'une motivation à l'adoption d'un comportement socialement et environnementalement responsable. Cependant, ce résultat peut expliquer l'intention de 73 % des PME engagé dans la RSE à poursuivre leur engagement et 14 % à l'augmenter², selon la Commission des Communautés Européennes(CEC)*.

2.3 Les obstacles à l'adoption de la RSE dans les PME

Contrairement aux grandes entreprises qu'excluent toute stratégie allant au détriment de leur intérêt économique, les PME n'ayant pas de résistance idéologique à l'adoption de la RSE.³

Cependant, les PME n'ont pas de mêmes ressources, notamment les ressources financières et les compétences nécessaires, que celles des grandes entreprises pour s'engager dans une démarche RSE⁴, et pour couvrir les coûts engendrés par cette démarche, qui sont principalement les coûts de monitoring et de reporting⁵. En fait, l'absence d'actions de veille environnementale et sociale peut éloigner les PME des préoccupations réelles de leurs parties prenantes, et donc elles risquent de rater plusieurs opportunités.

De plus, la RSE certifiée, qui est qualifiée comme modèle pour les grandes entreprises, peut contribuer à la dénaturation des PME. En d'autres termes, la spécificité des PME est remise en cause lorsqu'il s'agit de la formalisation des pratiques de responsabilité sociale ou toutes autres pratiques. Comme l'affirme Torres(1999)⁶ : « la mise en place de modes de management qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral, l'interdépendance à l'indépendance... c'est-à-dire des modes de management qui sont où souvent synonymes de perte de spécificité pour la PME ».

En général, la forme de la RSE la plus courante dans les PME est la forme informelle et implicite. Cependant, la soumission des PME aux exigences du marché mondial rend

¹ Ibid.

² CEC, Commission of the European Communities ; Observatory of European SMEs, European SMEs and social and environmental responsibility, no.4, 2002, p.34.

* La commission des communautés européennes est la branche exécutive de l'Union européenne. Elle est chargée d'élaborer des propositions législatives et met en œuvre les décisions du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne. Disponible sur <http://europa.eu> consulté le 24/04/2020 à 16 :42.

³ Lapointe Alaine, Gendron Corinne, Op.cit.

⁴ Oueghlissi Rim, La RSE et les PME : analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006, *Revue française de gestion*, N°236, Issue 7, 2013, p.p.163-180.

⁵ Lapointe Alaine, Gendron Corinne, Op.cit.

⁶ Torrès Olivier, *Les PME*, Op.cit., p.40.

l'approbation d'un modèle de RSE certifiée obligatoire. Ce modèle a contribué à la dénaturation des PME. Il est à la fois une motivation, dans le sens de l'expansion et l'ouverture au marché mondial, et un frein, dans le sens où les coûts engendrés par la RSE dépassent les capacités financières de la PME.

Après la présentation des principales idées relatives à la RSE dans les PME, on va discuter dans le point prochain la réalité de la RSE dans le contexte des PME Algériennes.

3. La RSE dans les PME Algériennes

D'une manière générale, le caractère informel et implicite prédomine la RSE en Algérie. En effet, la formalisation des pratiques de RSE est au niveau de certaines grandes entreprises publiques et privées. De plus, les stratégies RSE adoptées dans les entreprises Algériennes sont faites suivant la logique de l'approche de conformité, c'est-à-dire que ces entreprises cherchent uniquement la conformité de leurs pratiques avec les lois et la réglementation établies par les pouvoirs publics.¹

De même pour les PME Algériennes, leurs pratiques RSE sont essentiellement centrées sur le conformisme de ces pratiques avec les lois et les règlements en vigueur.² Ceci reflète l'absence de conscience stratégique au regard de la RSE. Ainsi, les dirigeants des PME sont indifférents aux soucis sociaux et environnementaux, notamment dans les TPE. D'après une enquête exploratoire menée auprès de 237 PME Algériennes en 2010, il est affirmé que la forme de RSE engagée par ces PME est souvent implicite, notamment reflétée dans des aides financiers octroyées aux employés.³ En effet, dans la plupart des cas, les PME algériennes mettent en place des actions socialement et environnementalement responsables sans l'engagement réel formel en la matière, et souvent sans le savoir.⁴

Toutefois, on peut expliquer l'aversion des PME Algériennes vis-à-vis de la RSE par deux raisons⁵ : la considération de la RSE comme un coût et non comme un investissement, et l'insuffisance des pressions et des incitations légales, ce qui s'oppose à l'idéologie de la RSE basée sur le volontarisme.

En conclusion, le succès d'une démarche RSE est déterminé par la capacité de l'entreprise à identifier les différents enjeux RSE, à choisir une stratégie RSE adéquate à ces enjeux, et à mettre en œuvre des pratiques RSE appropriées. La transférabilité du contexte opératoire des PME à la globalisation et l'économie informationnelle, les met dans l'obligation de suivre les règles de fonctionnement mondiales, et donc l'engagement dans une démarche RSE. L'un des obstacles fondamentaux qui bloquent le processus d'intégration de la RSE formelle dans les PME est leur incapacité à couvrir les coûts générés par cette

¹ Benzerroug Ramzi Mourad, La responsabilité sociale des entreprises : état des lieux et réalité algérienne, *MAAREF revue académique*, Vol.12, N°22, Boumerdes, Université M'Hamed Bougara, Juin 2017, p.p.3-20.

² Dahmani Mouhamed, La notion de la RSE dans les entreprises algériennes : entre théorie et pratique, *Revue de recherches et études scientifiques*, Vol 10, N°1, Médéa, Université Dr. Yahia Fares de Médéa, Juin 2016, p.p. 398-431.

³ Hamidi Youcef, Dadene Abdelouahab, Khelfaoui Mounia, La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?, *Revue de recherches et études scientifiques*, Vol 7, N°1, 2011, p.p.331-352.

⁴ Benzerroug Ramzi Mourad, Op.cit.

⁵ Dahmani Mouhamed, Op.cit.

démarche. L'incorporation de la RSE dans les PME Algériennes est en phase de développement. Cependant, la forme sous laquelle elle est présente, est souvent informelle. Et si elle est formalisée, elle est restreinte à la recherche du conformisme entre les pratiques de ces entreprises et les lois imposées par les pouvoirs publics en la matière.

Conclusion du premier chapitre

À la fin de ce chapitre, on peut constater qu'il n'existe pas de définition stable, claire et universelle de la PME. Ainsi, la gouvernance de l'entreprise est un élément fondamental permettant à la fois la mise en œuvre de la stratégie RSE et l'atteinte des objectifs du DD, notamment dans le cas des PME, où la forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant facilite l'intégration des préoccupations sociales et environnementales à la stratégie de l'entreprise.

En outre, il n'y a pas un réel consensus sur la conception de la RSE jusqu'à ce jour. Ceci est dû aux multitudes d'approches, théories, modèles et définitions proposés par les chercheurs, les institutions internationales...etc. On peut déduire également que la RSE est l'aspect opérationnel du développement au sein de l'entreprise. De plus, la concrétisation d'une stratégie RSE nécessite le passage par des étapes, qui sont principalement : la définition d'une stratégie RSE en fonction des enjeux et des principes RSE, et l'adoption des pratiques socialement responsables adéquates.

Par rapport au sujet de la RSE dans les PME, on peut constater que l'un des obstacles fondamentaux qui freinent l'adoption des PME d'un comportement socialement responsable est la carence des ressources, notamment les ressources financières et organisationnelles, et que le premier stimulant à l'engagement de l'entreprise, notamment la PME, dans une démarche RSE est souvent d'ordre économique, bien que l'idéologie de la RSE est basée sur le volontarisme.

Dans le cas des PME Algériennes, la forme de la RSE la plus courante est celle implicite. L'un des raisons de cette situation, c'est que la plupart de ces PME sont des PME classiques dont le côté informel domine le côté formel. La deuxième raison est celle de la gouvernance, car l'engagement des PME dans une telle démarche nécessite en premier lieu l'engagement des dirigeants, qui sont dans la majorité des cas insoucieux de l'environnement sociétal.

Afin de compléter notre étude, nous allons discuter la performance sociétale dans notre deuxième chapitre intitulé « analyse de la performance sociétale : un cadre adapté au contexte des PME ».

**CHAPITRE 2 : ANALYSE DE LA
PERFORMANCE SOCIÉTALE : UN
CADRE ADAPTÉ AU CONTEXTE
DES PME**

Introduction du deuxième chapitre

Afin de compléter notre étude sur la performance sociétale de l'entreprise, il est primordial de passer par la présentation du concept de la performance de l'entreprise en général. Par conséquent, la première section sera consacrée à l'étude de : la genèse de la performance de l'entreprise, la problématique de la définition de la performance ainsi que les théories explicatives de la performance de l'entreprise comme un cadre adapté au contexte des PME.

Compte tenu de la définition de la performance sociétale qui souligne que cette performance est «une aptitude à mobiliser ses compétences sociales et environnementales»¹, on va exposer la notion de la performance sociétale dans la deuxième et la troisième section, tout en séparant l'aspect social de l'aspect environnemental. Donc, la performance sociale, les outils de sa mesure ainsi que l'impact de la RSE sur cette performance seront exposés dans la deuxième section. Et la troisième section sera consacrée à l'étude du système de management environnemental, la performance environnementale, la relation entre ces deux notions ainsi que l'impact de la RSE sur la PE.

¹ Mabrouk Mohamed, *Modélisation et aide à la décision pour la conception d'une démarche d'amélioration continue durable d'un système complexe : évaluation des performances et accompagnement des entreprises dans un projet de responsabilité sociétale*, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux, 2015, p.50.

Section 1 : Genèse, définition et théories explicatives de la performance de l'entreprise

Le concept de la performance a évolué au fil du temps. À cet égard, on va résumer dans cette section les différentes tendances de la performance sous l'angle de la genèse de la performance de l'entreprise. Ensuite, on va mettre en évidence les différentes définitions de la performance, ainsi que les différentes théories explicatives de la performance de l'entreprise comme un cadre adapté au contexte des PME.

1. La genèse de la performance de l'entreprise

Depuis longtemps, la performance a été restreinte sous l'angle financier. Cette vision a été remise en cause, car il y'a d'autres acteurs qui décident de la légitimité de l'entreprise, d'où la performance est devenue une performance globale.

1.1 La performance unidimensionnelle (ou la performance financière)

Au départ, le seul souci des managers a été l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise pour finalité de satisfaire les actionnaires (une vision shareholders) ; donc la performance a été une performance financière, où sa mesure repose sur des aspects purement quantitatifs.¹ En d'autres termes, elle a été perçue comme un moyen de pérennisation de l'entreprise, à travers la réalisation de la rentabilité souhaitée par les actionnaires.

Mais depuis quelques années, cette vision a été critiquée puisqu'elle ne donne pas de l'importance aux autres parties prenantes (clients internes ou externes, fournisseurs, syndicats, associations, ONG...etc.) qui influencent également l'existence et la pérennité de l'entreprise, et dont l'entreprise doit les prendre en considération, lors de sa prise de décision, afin de réaliser le niveau de la performance voulu. Cette évolution a poussé les entreprises à intégrer d'autres dimensions pour expliquer leur performance, à savoir : les dimensions sociales et environnementales. Pour cette raison, la performance est devenue une performance multidimensionnelle ou globale (une vision stakeholders).²

1.2 La performance multidimensionnelle (ou la performance globale)

Ce terme a été émergé suivant une constatation que la performance ne se limite pas aux dimensions financières uniquement, mais il y a d'autres dimensions que l'entreprise doit les prendre en compte. Dans cette perspective hybride, la performance organisationnelle est sortie de sa couverture financière, et donc le concept de la performance est devenu un construit multidimensionnel.

L'évolution des exigences des parties prenantes a remis en cause la notion de la performance. En effet, l'engagement sociétal de l'entreprise a mis les entreprises dans

¹ Quairel Françoise, *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, France, Mai 2006.

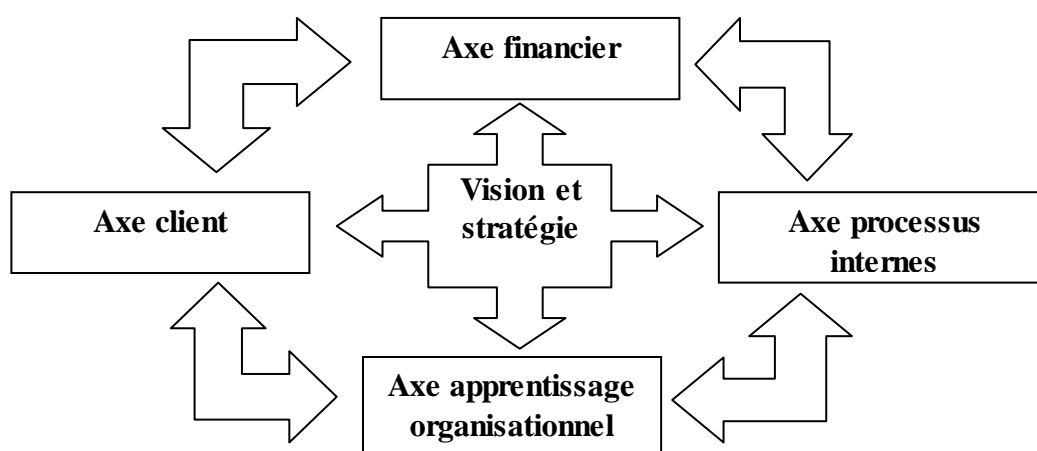
² Renaud Angèle, Berland Nicolas, *Mesure de la performance globale des entreprises, Comptabilité et Environnement*, France, Mai 2007.

l'obligation d'intégrer les enjeux sociaux et environnementaux afin d'améliorer leurs performances économiques, sociales et environnementales.¹

Comme l'indique Richard et al (2009)², dans un contexte mondialisé où les changements sont rapides et les SH sont de plus en plus nombreux et influents, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions.

L'idée de la multi-dimensionnalité de la performance a été évoquée également dans le Balanced Scorecard (BSC), ou le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton, en la présence de quatre axes ou dimensions permettant de mesurer la performance globale de l'entreprise.

Figure N°4 : Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton



Source : Adapté de Kaplan Robert. S, Conceptual foundations of the balanced scorecard, *Handbooks of Management Accounting Research*, Vol.3, 2009, p.p.1253-1269.

Les axes contenus dans ce tableau de bord, comme l'indique la figure N°4, ci-haut, sont : l'axe financier (qui vise à mesurer la performance financière de l'entreprise, à l'aide des indicateurs purement quantitatifs), l'axe client (c'est la performance axée sur le client, étendue récemment à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise), l'axe des processus internes (visant la mesure de la performance des processus stratégiques de l'entreprise) et l'axe d'apprentissage organisationnel (traduisant essentiellement la performance du capital humain).³ L'interactivité entre ces axes est un élément fondamental équilibrant le fonctionnement global de l'entreprise. En effet, la création d'un climat social favorisant le développement des compétences des collaborateurs, contribue au renforcement de l'apprentissage organisationnel, ce qui conduit à l'amélioration des processus internes. L'amélioration de la performance interne, en général, contribue à l'amélioration des qualités des produits et des services offerts par l'entreprise, ce qui mène à la satisfaction des clients, et donc à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

¹ Ibid.

² Richard. P et al, 2009, cité dans Boussoura Ezzeddine, Zeribi Ben Slimane Olfa, Responsabilité sociétale de l'entreprise et performance organisationnelle, quelle convergence ?, *Association Internationale de Management Stratégique*, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, 2015.

³ Barillot Pascal, Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de bord prospectif, *Gestion 2000*, 2001.

1.2.1 Les sources de la multi-dimensionnalité de la performance

Dans cette optique pluridisciplinaire, il est nécessaire de citer les sources ou les facteurs participant à la construction multidimensionnelle de la performance.

1.2.1.1 La première source de dimensionnalité : la diversité de SH (stakeholders)

La considération de l'organisation comme un système ouvert, nous a permis de dire que ce système impacte et est impacté par les actions effectuées par les parties prenantes. Ceci donne lieu à d'autres représentations de la notion de la performance.

Chaque acteur définit la performance selon sa vision, ses intérêts et ses attentes. La vision anglo-saxonne selon laquelle les actionnaires sont les seuls bénéficiaires de la performance a été remise en cause par Richard et al (2009)¹. Effectivement, chaque acteur contribue à la formulation de la performance, ce qui leur rend bénéficiaires de cette performance aussi que les actionnaires. L'intégration d'autres acteurs, tels que les employés, les clients et les ONG, a contribué à l'émergence de la dimensionnalité de la performance en intégrant d'autres aspects extra-financiers, tels que : l'amélioration de la productivité individuelle, le degré de la satisfaction des clients, l'amélioration des conditions de travail...etc.

Dans ce contexte, l'ignorance du rôle primordial joué par ces acteurs dans la création de la valeur peut les exclure de la distribution de la valeur ajoutée, ce qui va biaiser l'outil de mesure.²

Dans un contexte similaire à notre cas d'étude, l'effet de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de l'entreprise, il est nécessaire d'aborder une vision partagée de la performance, ce qui pourra nous permettre de mieux évaluer la relation entre la RSE et la performance sociétale.

1.2.1.2 La deuxième source de dimensionnalité : l'hétérogénéité des ressources, de l'environnement et des choix stratégiques

Barney (1991)³, affirme que les ressources utilisées par l'entreprise (les ressources physiques, humaines et organisationnelles) sont hétérogènes et également l'allocation qu'elles en font. La diversification des choix stratégiques entrepris par les entreprises est la résultante de la diversité des ressources et la diversité de l'environnement dans lequel elles opèrent. Par conséquent, les modes de mesure de la performance sont hétérogènes suivant les éléments de contingence de l'environnement et les choix stratégiques adoptés.

Dans une recherche menée par McGahan (2000)⁴, la performance de l'entreprise est affectée par son environnement et son secteur d'activité. Ainsi, la performance d'une

¹ Richard Pierre. J et al, Measuring organizational performance: towards methodological best practice, *Journal of Management*, Vol.35, No.3, June 2009, p.p. 718-804.

² Ibid.

³ Barney Jay, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, p.p.99-120.

⁴ McGahan Anita. M, How industries evolve, *Business Strategy Review*, Volume 11, Issue 3, 2000, p.p.1-16.

entreprise peut influencer son environnement, et même changer la structure de son secteur d'activité, ce qui va générer une multitude d'orientations de la performance.

Par ailleurs, le choix des mesures spécifiques de la performance à l'entreprise est conditionné par ses choix stratégiques. Pour cette raison, un changement stratégique devra être accompagné par un changement dans la manière d'évaluation de la performance.¹

Finalement, pour que la mesure de la performance soit exhaustive, elle devrait prendre en considération l'hétérogénéité de l'environnement, des choix stratégiques et des pratiques managériales.

1.2.1.3 La troisième source de dimensionnalité : l'effet temporel de la performance

L'effet temporel de la performance a poussé les chercheurs en la matière à créer d'autres indicateurs relatifs à sa mesure, adaptés à cette dimension. Plusieurs recherches tendent à expliquer la variabilité de la performance dans le temps. Les résultats menés par ces recherches ont démontré qu'il y a des mesures ou indicateurs de la performance qui sont liées au facteur temps. L'existence de ces indicateurs a incité les chercheurs à trouver d'autres méthodes permettant de mesurer cette variabilité. Richard et al (2009)² ont proposé les méthodes longitudinales, afin de détecter cette variation temporelle et également d'écarter le risque de fluctuation. L'avantage que présentent ces méthodes, c'est qu'elles mettent l'accent sur les éléments ou les facteurs explicatifs de la performance, en tenant compte de sa variation dans le temps. En résumé, la mesure de la performance nécessite l'étude des spécificités temporelles, tout en faisant la liaison entre l'activité organisationnelle et la performance.

En effet, chaque étape du cycle de vie de l'entreprise se caractérise par un niveau de performance, ce qui nécessite une adaptation des outils de mesure de la performance suivant son évolution dans l'environnement. De plus, l'existence des indicateurs de mesure de la variabilité de la performance dans le temps, permet à l'entreprise de faire le benchmarking, en interne et en externe, c'est-à-dire la comparaison de l'évolution de la performance dans le temps, de déceler les défaillances et les dysfonctionnements et d'assurer l'inscription de la performance dans une boucle d'amélioration continue.

En conclusion, la conception de la performance a été axée uniquement sur les aspects financiers. Mais, avec la pression exercée par les diverses parties prenantes, l'hétérogénéité des choix stratégiques entrepris et l'évolution de l'entreprise dans son environnement, la performance est devenue un construit multidimensionnel.

Cette ambiguïté de conception de la performance, nous mène à la définir.

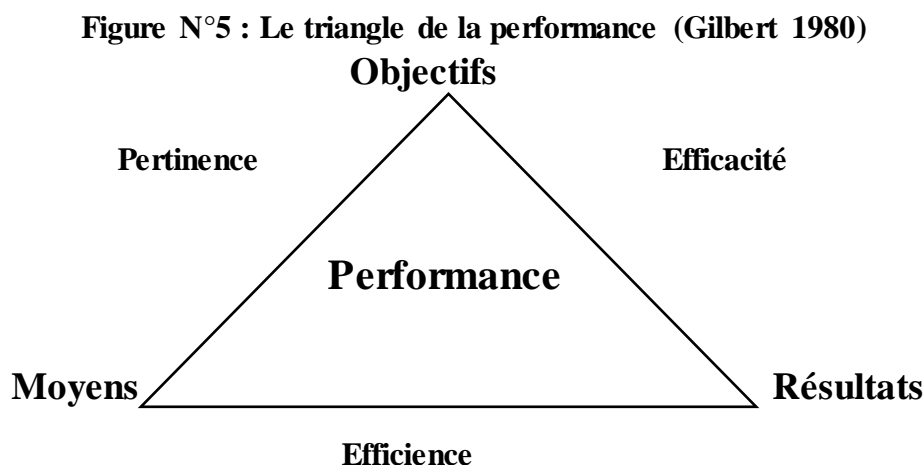
2. La définition de la performance de l'entreprise

La performance a fait l'objet de nombreuses études. Cependant, cette notion demeure ambiguë, sans la présence d'une définition unique et universelle. En fait, chaque discipline la définit selon ses spécificités.

¹ Richard Pierre. J et al, Op.cit.

² Ibid.

En premier lieu, on va évoquer le triangle de la performance développé par Gilbert (1980)¹. Ce modèle convient à tous types d'organisations du fait de la présence du triptyque objectif-moyen-résultat. La figure N°5, ci-après, illustre clairement les composantes du modèle :



Source : Bleriot Hugues, Desmet Caroline, Lapeyronnie Yan, Milloz-Borges Stéphanie, *la performance des équipes de travail : quel rôle de la fonction RH ?*, Mémoire d'expertise en management des ressources humaines, Paris, Université Paris-Dauphine, 2016, p.23.

La pertinence : c'est l'adéquation entre les objectifs de l'entreprise et les moyens disponibles.

L'efficacité : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus.

L'efficience : correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir.

Selon ce modèle, l'évaluation de la performance se fait selon le processus suivant : la fixation des objectifs, la mesure des réalisations, l'évaluation des écarts afin de prendre les décisions adéquates selon le contexte.

En deuxième lieu, on va présenter un tableau récapitulatif des définitions les plus courantes de la performance :

Tableau N°3 : Définition de la performance selon quelques auteurs

Auteurs	Définition de la performance
Bourguignon (1995)²	« La réalisation des objectifs organisationnels au sens strict, c'est-à-dire en terme de résultat ou d'aboutissement, ou au sens large, en terme du processus qui mène à ce résultat ».
Lebas (1995)³	« La performance n'existe que si on peut la mesurer ».

¹ Bleriot Hugues, Desmet Caroline, Lapeyronnie Yan, Milloz-Borges Stéphanie, *la performance des équipes de travail : quel rôle de la fonction RH ?*, Mémoire d'expertise en management des ressources humaines, Paris, Université Paris-Dauphine, 2016, p.23.

² Ibid., p.22.

³ Lebas. M, 1995, cité dans Renaud Angèle, Berland Nicolas, Op.cit.

Lorino (1997)¹	« Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».
Azan. W (2007)²	« Il réduit la notion de performance à l'idée de développement ».
Ittner et Larcker (1998)³	« La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base des indicateurs financiers ».

Source : Etabli par nous-même à partir des lectures effectuées.

En résumé, il semble qu'il n'existe pas un consensus sur la définition de la performance. Les définitions classiques de la performance ont comme éléments communs : l'efficacité et l'efficience. Toutefois, il faut noter que la définition la plus adaptée à notre étude, est celle proposée par Ittner et Larcker, car elle tient en compte la contribution des diverses parties prenantes dans la formulation de la performance de l'entreprise.

Afin d'approfondir dans l'étude de la performance, on va exposer, dans ce qui suit, les théories explicatives de la performance de l'entreprise, notamment de la PME.

3. Les théories explicatives de la performance de l'entreprise : un cadre adapté au contexte des PME

La stratégie de l'entreprise générant sa performance est dépendante des règles et des conditions du marché dans lequel elle opère. Dans cette optique, on va opter pour la théorie de l'organisation industrielle et la théorie des ressources comme un cadre explicatif de la performance de l'entreprise, notamment de la PME.

3.1 La théorie de l'organisation industrielle

Cette théorie considère l'entreprise comme « un ensemble d'activités stratégiques visant à s'adapter à l'environnement de l'industrie, en cherchant une position attractive dans l'arène du marché »⁴. Donc, pour protéger sa position concurrentielle, l'entreprise est conditionnée par l'alignement aux conditions du marché. Cette théorie englobe deux cadres d'analyse : le paradigme SCP de Bain/Mason et le modèle des 5 forces de Porter.

3.1.1 Le paradigme SCP (Structure-Conduite-Performance) de Bain/Mason

Le paradigme SCP est l'une des théories expliquant la performance de l'entreprise à base d'éléments exogènes. Ce paradigme met en relation trois variables composites, ou trois phases : la structure du marché, le comportement des entreprises, et la performance des entreprises. Selon ce cadre, la performance de l'entreprise est la résultante d'un comportement stratégique, adopté selon les caractéristiques de l'offre et de la demande, qui sont à l'origine

¹ Sogbossi Bocco Bertrand, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, *La revue des sciences de gestion*, Direction et Gestion n°241, 2010, p.p.117-124.

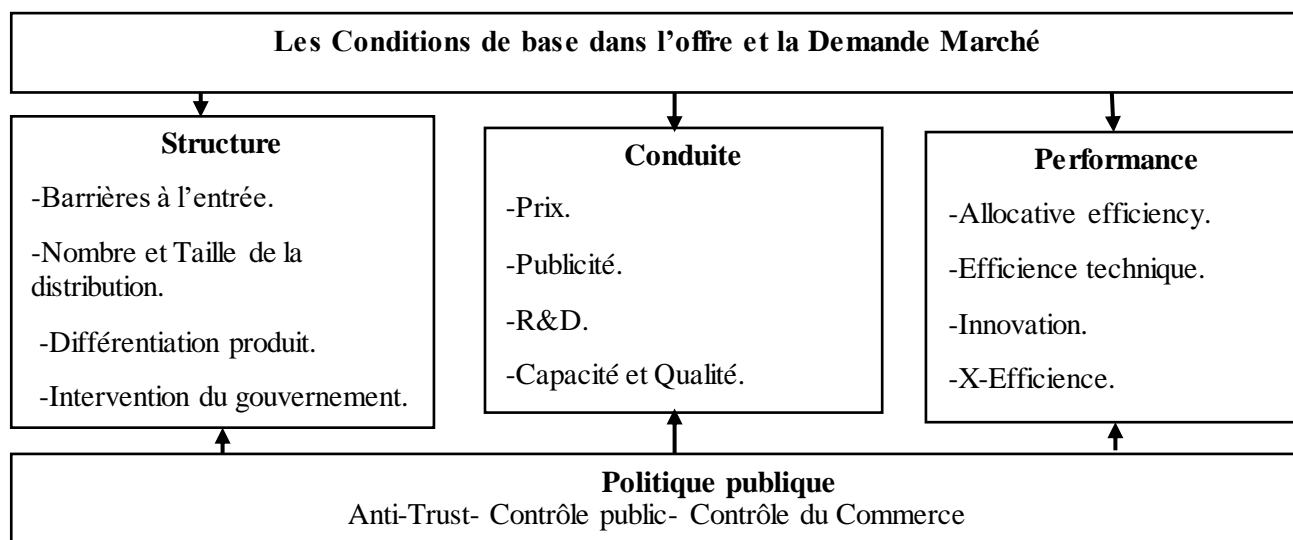
² Azan Wilfrid, 2007, cité dans Ibid.

³ Oubya Ghazlene, *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*, Thèse de Doctorat en science de gestion, Université Côte d'Azur, 2016, p.17.

⁴ Spanos Yiannis. E, Lioukas Spyros, An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22 (10), 2001, p.p.907-934.

de la structure du secteur¹. La figure N°6 fait apparaître la représentation de Bain (1956) du paradigme SCP.

Figure N°6 : Le paradigme Structure-Conduite-Performance (SCP)



Source : Bain, 1959, cité par Huang. H.I, 2012, cité dans Bouguelmouna Kheira, *L'impact du management stratégique sur la performance des PME Algériennes*, Thèse de Doctorat en science de gestion, Tlemcen, Université Abou-Bekr Blekaid, 2019, p.42.

L'ordre de causalité unidirectionnel, de la stratégie à la structure-performance, a été à la base de la remise en cause du paradigme SCP, de l'école structuraliste de Mason et de Bain. Pour cette raison, l'école behavioriste a proposé une relecture de ce paradigme, en focalisant sur la relation comportement-performance, qui envisage que l'entreprise peut agir sur la structure du secteur en adoptant un comportement stratégique proactif permettant de renforcer les barrières à l'entrée, par l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.² La remise en cause de ce cadre a contribué à l'apparition d'autres modèles ou paradigmes expliquant la performance de l'entreprise, tels que : le modèle des 5 forces de Porter et la théorie RBV, qui seront présentés, ci-après.

3.1.2 L'analyse sectorielle ou le modèle des 5 forces de Porter

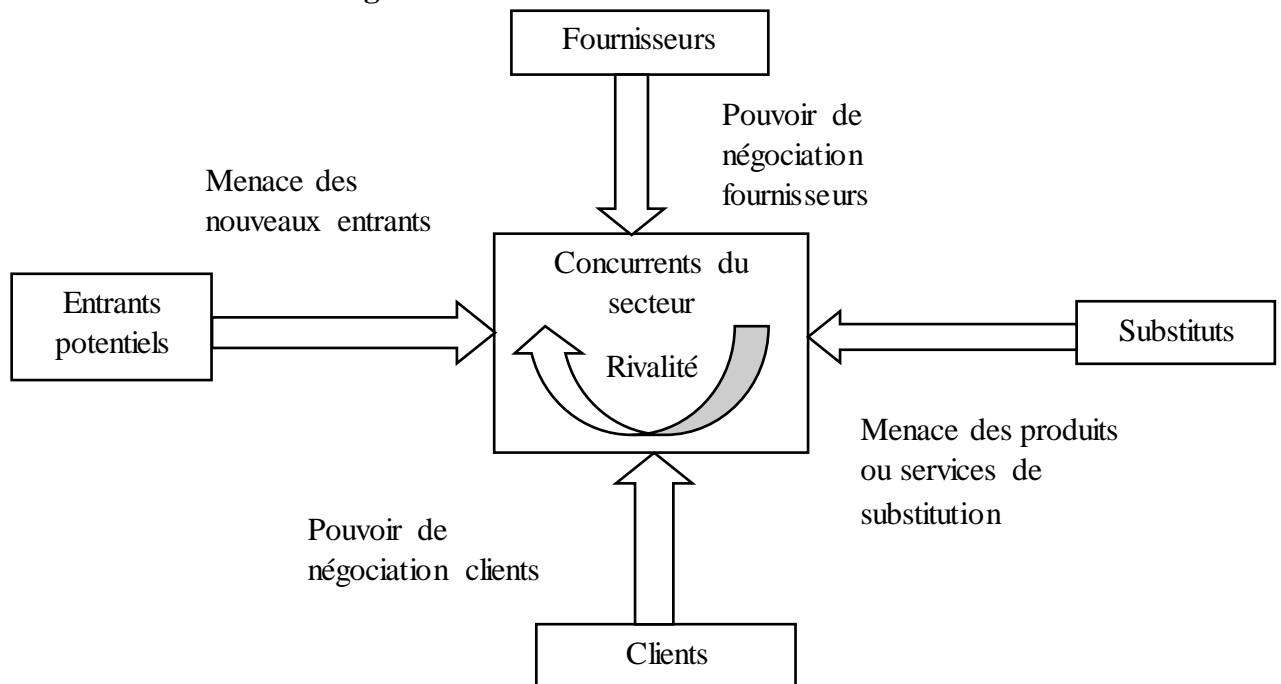
Au début des années 80, Porter a développé son modèle de l'analyse industrielle, qui focalise sur la manière suivant laquelle l'entreprise peut développer un avantage concurrentiel durable, et donc dépasser ses concurrents. L'hypothèse que porte ce modèle est l'existence de forces qui gouvernent la sphère concurrentielle de l'entreprise, et par l'analyse de chacune l'entreprise peut développer un avantage concurrentiel durable.³ Ce modèle explique également la performance de l'entreprise à base d'éléments exogènes. Le schéma suivant illustre les 5 forces que porte le modèle de Porter.

¹ Magakian Jean-Louis, Payaud Marielle Audrey, *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, Bréal éditions, Paris, France, 2007, p.p.37-38.

² Bouguelmouna Kheira, *L'impact du management stratégique sur la performance des PME Algériennes*, Thèse de Doctorat en science de gestion, Tlemcen, Université Abou-Bekr Blekaid, 2019, p.p.41-42.

³ Porter Michael. E, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press Edition, New York, 1980, p.p.3-5.

Figure N°7 : Le modèle des 5 forces de Porter



Source : Adapté de Porter Michael. E, Op.cit., p.4.

Les fournisseurs : leur pouvoir de négociation peut affecter la qualité et/ou le prix des produits achetés. Plusieurs déterminants influent sur leur pouvoir de négociation, parmi lesquels : la différenciation des moyens de production, le degré de concentration des fournisseurs...etc.

Les clients : ils ont un pouvoir de négociation considérable dans la mesure où ils bénéficient des avantages comme : la protection des pouvoirs publics.

La menace des nouveaux entrants : la menace de cette force est liée principalement à deux variables déterminantes : la riposte du secteur et le niveau des barrières à l'entrée.

La menace de substitution : l'ampleur de leur menace est déterminée par certains paramètres comme : les prix des produits de substitution, les coûts de conversion...etc.

La rivalité des concurrents du secteur : la rivalité sectorielle peut être appréhendée sous plusieurs angles, tels que : une concurrence basée sur le prix, l'innovation, batailles publicitaires, la qualité des produits et/ou services...etc.¹ Toutefois, l'intention de cette rivalité dépend de plusieurs facteurs : le degré de concentration des concurrents, la faible croissance du secteur d'activité...etc.

En résumé, le paradigme SCP et le modèle des 5 forces de Porter, qui forment la théorie de l'organisation industrielle, sont deux cadres explicatifs de la performance de l'entreprise à base d'éléments exogènes.

¹ Ibid, p.17.

3.2 La théorie basée sur les ressources : Ressource-Based-View « RBV »

Contrairement au premier courant, qui explique la performance de l'entreprise à base des éléments exogènes, ce paradigme centra l'attention sur les éléments endogènes, comme les compétences et les capacités dont on dispose l'entreprise, générateurs de la performance. Ainsi, la gouvernance cognitive, avancée dans le premier chapitre, qui est qualifiée comme modèle pour la gouvernance de la PME, est principalement axée sur ces ressources et ces compétences fondamentales pour la création de la valeur pour l'entreprise.

Pour Mahoney et Pandian, la RBV est le résultat de l'apport de trois courants :

La théorie économique de la rente de Ricardo : a été référé aux « retours en excès des coûts d'opportunité de la propriété d'une ressource »¹.

L'apport sociologique de Selznick : qui met l'accent sur le rôle déterminant des leaders-managers dans le développement et la pérennisation de l'entreprise, grâce à leurs compétences visionnaires distinctives.²

La théorie de la croissance de la firme de Penrose : pour cet auteur, la firme est un ensemble de ressources. Sa croissance n'est limitée, dans le long terme, que par ses ressources de management internes.³

Le centre d'intérêt sur lequel porte cette théorie est l'output dégagé par les ressources et ce ne sont pas les ressources en elles-mêmes, tout en assurant une utilisation optimale de ces dernières. On peut distinguer deux types de ressources sur lesquelles une entreprise peut s'appuyer pour améliorer sa performance : les ressources tangibles, comme les équipements de production et les matières premières, et les ressources intangibles, comme les capacités et les compétences.

Les ressources immatérielles (les ressources humaines, les ressources technologiques, les ressources organisationnelles et les ressources réputationnelles) ont plus d'impact ou d'influence sur la performance de l'entreprise que les ressources matérielles. En effet, ce qui fait la différence entre les entreprises ce n'est pas le matériel, mais plutôt les ressources et les compétences distinctives dont elles en disposent. C'est la raison pour laquelle, elles sont nécessaires pour la vitalité de l'activité économique de l'entreprise, notamment de la PME, au sens strict, et de l'économie des pays, au sens large, plus que les ressources matérielles. Cependant, ces ressources sont complémentaires qu'exclusives. En effet, le savoir (les connaissances) et le savoir-faire (les compétences) sont les éléments endogènes permettant d'assurer la maîtrise de l'utilisation ou l'utilisation optimale des moyens matériels et la réalisation de la performance pour les entreprises, y compris les PME.

¹ Tollison R.D, 1982, cité dans Mahoney Joseph. T, Pandian J. Rajendran, The Resource-Based View within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol.13, No.5, 1992, p.p.363-380.

² Robinson Susan Maureen, *Understanding the Resource-Based-View: implications of methodological choice and a new creative context*, Faculty of Business, Queensland University of Technology, In partial fulfillment of the degree of Doctor of Philosophy, April 2008, p.17.

³ Penrose, 1959, cité dans Mahoney Joseph. T, Pandian J. Rajendran., Op.cit.

En outre, la focalisation sur les ressources impalpables donne lieu à l'apparition des nouvelles versions de la RBV, comme celle de la CBV (Competences-Based-View).¹

À ce stade, il faut signaler que la théorie RBV est le cadre d'analyse de la performance le plus adéquat au contexte des PME, car elle répond plus aux spécificités, au management de proximité et à la gouvernance cognitive caractérisant cette catégorie d'entreprises.

Il faut noter également qu'il n'y a pas une différence entre le cadre d'analyse de la performance sociétale, sociale et environnementale, de la grande entreprise et de la PME vu que les théories explicatives de leur performance sont les mêmes.

À travers cette section, on peut déduire que le concept de la performance est un concept polysémique. La performance axée seulement sur la dimension financière est dépassée dans le contexte actuel. Plusieurs raisons sont à l'origine de la multi-dimensionnalité de la performance, parmi lesquelles, on peut citer : la diversification des choix stratégiques, les pressions et les exigences des parties prenantes, locales et étrangères, de l'entreprise, l'évolution du contexte opératoire des entreprises (la globalisation et l'économie de savoir). Ainsi, comme il est déjà évoqué, la théorie RBV est le paradigme explicatif de la performance des PME, le plus approprié.

Comme il est mentionné dans l'introduction de ce chapitre, on va séparer dans l'analyse de la performance sociétale le côté social du côté environnemental. Par conséquent, la deuxième section sera consacrée à l'étude de la performance sociale et la troisième section à l'étude de la performance environnementale.

¹ Bouguelmouna Kheira, Op.cit., p.57.

Section 2 : La performance sociale, les outils de sa mesure et la RSE

Au cours des années 60-70, l'entreprise n'était plus une boîte noire dont le seul rôle est la production, mais plutôt un agent social qui doit rendre compte de la façon suivant laquelle il gère ses employés, qui affecte à la contrepartie leur performance.¹ Dans cette orientation, on va examiner dans cette section les différents aspects de la performance sociale à travers sa définition, ses outils de mesure ainsi que l'impact de la RSE sur cette performance.

1. Définition de la performance sociale

Plusieurs recherches ont été effectuées pour éclairer les dimensions que porte la notion de la performance sociale. Selon Berland (2014)², la performance sociale est la performance « vis-à-vis des salariés ». Pour le Cercle des Jeunes Dirigeants*, la performance sociale consiste en le placement de « l'humain au cœur de l'entreprise [...] repose sur la capacité de l'entreprise à rendre ses collaborateurs acteurs et actrices, [...] inscrit le bien-être des femmes et des hommes comme une des missions de l'entreprise »³.

Uzan et Héraut-Zérigui, indiquent que la performance sociale se répercute en plusieurs aspects, tels que : le contenu des politiques sociales adoptées, notamment les politiques d'emploi, ainsi que les valeurs (comme l'équité, l'éthique, la justice organisationnelle...etc.) accompagnant la mise en œuvre de ces politiques. Ces auteurs résument l'idée la performance sociale en disant que « la performance sociale d'une entreprise renvoie à sa capacité à développer des politiques sociales responsables, à l'égard de ses parties prenantes, et en premier lieu de ses salariés »⁴.

Cependant, d'autres auteurs (comme Carroll ; Wartick et Cochran) associent la notion de la performance à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Pour eux, la performance sociale signifie « la capacité de l'entreprise à gérer cette responsabilité sociale »⁵. Cette conception de la performance sociale est plus large que la conception proposée par Berland, qui se contente de la dimension sociale interne dans la définition de cette dernière, dans la mesure où la responsabilité sociétale tient en compte les préoccupations économiques, environnementales et sociales, de l'ensemble des parties prenantes (internes et externes).

L'ensemble des définitions proposées dans la littérature relie la performance sociale soit à l'aspect social des organisations, soit à la responsabilité sociétale de l'entreprise. L'ambiguïté des définitions dans ce domaine, nous a conduits à répertorier certaines définitions significatives pour notre étude.

¹ Barel Yvan, Pour une refonte du bilan social français en tant qu'outil d'information, *Gestion 2000*, 1998.

² Berland. N, 2014, cité dans Héraut-Zérigui Mehdi, *RSE : la contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Valéry-Montpellier 3, 2017, p.135.

* Le Cercle, ou Centre, des Jeunes Dirigeants (CDJ), est un mouvement patronal revendiquant plus de 4500 adhérents. Sa mission s'articule autour de deux grandes actions. En aidant et en conseillant les jeunes dirigeants d'entreprise, le CJD se positionne pour eux comme un accompagnateur privilégié. En organisant de nombreux échanges structurés par des commissions, il se veut être un outil de réflexion sur le monde de l'entreprise et son environnement. Disponible sur <http://www.chefdentrepise.com> consulté le 20/04/2020 à 22 h:22.

³ CJD, 2014, cité dans Héraut-Zérigui Mehdi, Op.cit., p.135.

⁴ Ibid., p.135.

⁵ Fall Touba, *Pratiques de GRH, performance sociale et cultures dans les entreprises sénégalaises : étude de cas*, EMS Editions, 2019, p.21.

Tableau N°4 : Définitions de la performance sociale

Auteurs	Définitions
Bourguignon (2005)	« La performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés, de prévention et de traitement des risques sociaux par la composition des résultats de l'organisation ».
Louart (2006)	« Elle est le résultat de la gestion des hommes et peut s'adosser sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des études ou des enquêtes internes ».
Morin, Savoie et Beaudin (1994)	Elle est reflétée dans la valeur ajoutée créée par les effectifs de l'organisation.
Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)	« La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et de ses objectifs stratégiques. Les indicateurs seront choisis en fonction des objectifs poursuivis ».

Source : Adapté de Fall Touba, Op.cit., p.43.

Comme il est mentionné dans les définitions sélectionnées dans le tableau précédent, dans le cadre de ce travail, on va traiter la performance sociale dans le sens où il s'agit de caractériser et de mesurer l'impact des actions de l'entreprise vis-à-vis de ses employés, ou de ses parties prenantes internes, et non pas au sens anglo-saxon qui intègre dans le social les trois aspects du développement durable.

Après avoir défini la performance sociale, il est important d'exposer les outils de sa mesure.

2. Les outils de mesure de la performance sociale

Dans cette sous-section, nous allons discuter les outils de mesure de la performance sociale les plus utilisés dans les entreprises : le bilan social, le tableau de bord social et l'audit social.

2.1 Le bilan social

Dans ce point, on va aborder la définition du bilan social, ses objectifs et son contenu.

2.1.1 Définition du bilan social

Le bilan social est un document représentatif de la situation sociale de l'entreprise par le biais des données chiffrées. Il permet d'enregistrer les réalisations effectuées, et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Il est

exigé par la loi française (code du travail modifié en 24/04/2020, article L2312-28)¹ aux entreprises ayant un nombre de personnel supérieur à 300. Il regroupe des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles et les conditions de vie des salariés et de leurs familles.²

La raison fondamentale de son élaboration est « de donner une base chiffrée au dialogue entre les partenaires de l'entreprise, permettant de mesurer l'effort accompli en matière sociale et de mieux situer les objectifs »³.

Cependant, en Algérie, le législateur Algérien (code du travail, loi n°90-11 du 21/04/1990)⁴ n'a pas précisé la modalité de la présentation des informations sociales. Toutefois, il a exigé aux employeurs l'obligation de présenter les informations relatives à leur politique sociale au compte du comité de participation, un comité, composé des délégués du personnel, chargé d'évaluer la performance économique et sociale des entreprises, au moins chaque trimestre.

2.1.2 Objectifs du bilan social

Le bilan social est un outil d'information et de concertation.⁵

- **Un outil d'information :** grâce à la richesse des informations qu'il fournit, il permet de faire une synthèse des résultats dégagés par la politique sociale menée par l'entreprise et de la communiquer aux parties intéressées.
- **Un outil de concertation :** permettant de faciliter le dialogue avec les différents partenaires sociaux notamment les représentants du personnel tout en s'appuyant sur une base de données objective et comparable dans le temps.

2.1.3 Contenu du bilan social

Le bilan social est organisé en chapitres, sous-chapitres et indicateurs. Il est composé de sept thèmes regroupant des indicateurs sociaux, qui sont les suivants ⁶:

- Emploi ;
- Rémunérations et charges accessoires ;
- Santé et sécurité au travail ;

¹ Code du travail français [Document PDF]. Téléchargé de <http://www.dicotravail.com> consulté le 05/05/2020 à 11 h:58.

² <http://communication.over-blog.com> consulté le 11/04/2020 à 19 h:19.

³ Bachounda Rafik, Lazreg Mohammed, Le bilan social outil de performance ; perspective d'une implantation au sein des entreprises Algériennes, *Revue Erriada d'économie d'affaires*, Vol.03, N°04, 2017, p.p.119-129.

⁴ Code du travail algérien [Document PDF]. Téléchargé de <http://ww.ilo.org> consulté le 10/05/2020 à 13 h:33.

⁵ Laroche Patrice et al, *GRH : théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*, De Boeck Supérieur, France, Paris, 2019, p.405.

⁶ Marçay Amélie, *Construire un bilan social*, Dunod, France, Paris, 2011, p.p.11-12.

- Formation ;
- Relations professionnelles ;
- Autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

Le contenu du bilan social peut varier selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Cependant, la forme générique du bilan social est représentée dans l'annexe N°2, qui illustre les composantes principales ou les sous-chapitres de chaque thème.

Certes, le bilan social véhicule une image précise sur les résultats apportés par la politique sociale déployée. Toutefois, sa périodicité annuelle génère une tardiveté dans la circulation de l'information, et donc dans la prise de décision. C'est pourquoi, il est souvent complété par un outil plus dynamique, qui répond plus aux besoins actuels d'anticipation et de réactivité de l'entreprise, qui est le tableau de bord social.¹

2.2 Le tableau de bord social

Dans ce point, on va présenter la définition du tableau de bord social, ses objectifs et son contenu.

2.2.1 Définition du tableau de bord social

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs clés permettant aux gestionnaires de piloter, et de contrôler la performance de leurs centres de responsabilité au sein de l'entreprise.² Dans cette perspective, un tableau de bord social peut être défini comme un outil de pilotage de la gestion sociale regroupant un ensemble d'indicateurs sociaux.

En outre, le tableau de bord social complète et enrichit le bilan social. Il représente un outil de reporting social, mais également un outil de gestion et d'aide à la décision. Le choix des indicateurs composant cet outil revient à l'entreprise. Les utilisateurs des informations qu'ils fournissent, sont principalement : les managers et les différents acteurs de la fonction RH.³

De même que le bilan social, le législateur Algérien (code du travail, loi n°90-11 du 21/04/1990)⁴ a confié le choix de la modalité de la représentation des informations sociales aux employeurs.

2.2.2 Objectifs du tableau de bord social

Les tableaux de bord sociaux ont pour objectif de⁵:

- Aider les gestionnaires à prendre des décisions dans le domaine social ;

¹ Imbert Joëlle, *Les tableaux de bord RH*, Eyrolles, Paris, 2007, p.p.53-54.

² Lorino Philippe, *méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'Organisation, 2^e éd, Paris, 2001, p.158.

³ Imbert Joëlle, Op.cit., p.p.53-54.

⁴ Code du travail algérien, Op.cit.

⁵ Imbert Joëlle, Op.cit., p.p.53-54.

- Faciliter le dialogue social ;
- Evaluer la performance sociale ;
- Réaliser le diagnostic social à travers l'évaluation des différents paramètres de la politique sociale ;
- Déceler les dysfonctionnements ;
- Suivre les évolutions et mettre l'accent sur les points à améliorer.

2.2.3 Contenu du tableau de bord social

À l'heure actuelle, la plupart des indicateurs du tableau de bord social demeurent focalisés sur les domaines traditionnels de la gestion sociale : les effectifs, l'absentéisme, la formation et le contrôle de la masse salariale.

L'étude effectuée en 2006 par l'Ipsoc* auprès de 18 sociétés internationales opérant dans des secteurs d'activité différents, met l'accent sur les principaux sujets abordés par le reporting social¹ :

- Les effectifs ;
- Les flux de personnel ;
- Les coûts salariaux ;
- La démographie ;
- La formation ;
- L'absentéisme.

Ces différents thèmes sont déclinés en indicateurs dits sociaux.

- **Les indicateurs sociaux :**

Un indicateur est un instrument de mesure permettant la représentation d'une réalité de manière quantitative à un moment donné. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.² Selon l'OCDE, un indicateur est « un paramètre, ou une valeur dérivée d'un paramètre, donnant des informations sur un phénomène »³.

* Créée en octobre 2005, Ipsoc est une association professionnelle ayant objet de favoriser, promouvoir et développer des actions dans les différents domaines couverts par le contrôle de gestion sociale. Cité dans Ibid., p.55.

¹ Ibid., p.p.54-55.

² <http://crcom.ac-versailles.fr> consulté le 12/04/2020 à 18 h:59.

³ Personne Marion, *Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : évaluation des performances environnementales*, Thèse de Doctorat, Lyon, Ecole Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 1998, p.127.

Dans ce sens, les indicateurs sociaux sont les indicateurs permettant à l'entreprise de mesurer sa performance sociale.¹ Ils sont généralement regroupés dans un tableau de bord social.

Le tableau suivant montre des exemples d'indicateurs sociaux associés aux principaux thèmes couverts par les tableaux de bord sociaux.

Tableau N°5 : Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux : exemples d'indicateurs

Démographiques	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif final/effectif initial+ entrées+ sorties • Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté • ...
Légaux	<ul style="list-style-type: none"> • Heures de délégation/heures de production • Nombre de CDD, CDI, stages, alternances... • Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, VAE • Accident du travail/effectif • ...
Economiques	<ul style="list-style-type: none"> • Charges sociales/effectif • Evolution de la masse salariale • Coût de la formation/effectif • Frais de personnel • ...
Représentatifs du climat social	<ul style="list-style-type: none"> • Heures d'absentéisme/total heures payées • Turnover • Heures de grève/total heures théoriques • Nombre de litiges transmis aux prud'hommes •

Source : Imbert Joëlle, Op.cit., p.56.

Le bilan social et le tableau de bord social sont deux outils permettant de donner une image fidèle sur la situation sociale de l'entreprise. Cependant, il est nécessaire d'évaluer la fiabilité des informations octroyées par ces outils, par une démarche d'audit social.

2.3 L'audit social

La présentation de l'audit social sera faite via sa définition et ses objectifs.

¹ <http://www.edubourse.com> consulté le 12/04/2020 à 18 h:34.

2.3.1 Définition de l'audit social

L'audit social peut être défini comme : « un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ». ¹ Cette définition semble exhaustive, car elle couple la définition de l'audit et du social. On peut constater, de cette définition également, que l'audit social est une démarche visant à évaluer l'efficacité des pratiques de gestion sociale adoptées, avec les parties prenantes, internes et externes, tout en comparant les preuves d'audit des performances sociales réalisées aux critères préalablement définis. L'objectif ultime de cette démarche est la mise en œuvre des actions correctives nécessaires afin d'assurer l'amélioration continue de la gestion sociale de l'entreprise.

2.3.2 Objectifs de l'audit social

On peut associer deux objectifs essentiels, à court et à long terme, à l'audit social ² :

- À long terme : il oriente l'entreprise dans le cadre de définition de sa politique sociale.
- À court terme : il permet de promouvoir la qualité des relations sociales et d'améliorer les performances sociales de façon continue. Il contribue également à atteindre un niveau élevé d'efficacité et d'efficience.

Afin de réaliser ces objectifs, l'audit social doit être incorporé aux orientations stratégiques de l'entreprise, d'un côté. D'un autre côté, la démarche de l'audit social doit suivre une méthodologie précise en l'intervention des parties internes et externes.

Ces outils sont des outils de mesure de la performance sociale, mais également des moyens de contrôle périodique des employés. Ce contrôle est un outil de motivation extrinsèque permettant aux employés de s'aligner aux objectifs organisationnels. Donc, la formalisation des outils de mesure de la performance sociale a renforcé la motivation des employés, en la présence des outils d'évaluation objectifs de leur rendement. Outre la motivation, ces outils peuvent avoir également quelques avantages comme le suivi de l'évolution, quantitative et qualitative (suivre le degré de réalisation du plan de formation par exemple), des employés et l'amélioration de leur rendement.

Afin de répondre à une partie de notre problématique, théoriquement, on va aborder l'impact de la RSE sur la performance sociale.

¹ Igalens Jacques, Peretti Jean-Marie, *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*, Eyrolles, 2^e éd, 2016, p.15.

² Mahtout Idir, *Audit Social : outil au service de la performance des entreprises*, Mémoire de Magister en sciences de gestion, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri, 2013, p.p.47-48.

3. L'impact de la RSE sur la performance sociale

Sur le plan social, la RSE est une garantie d'une meilleure performance sociale, pour les raisons suivantes ¹:

- Elle incite l'entreprise à dialoguer avec ses employés afin de connaître leurs attentes et les satisfaire.
- Elle diminue les coûts générés par l'absentéisme et le turnover via l'adoption d'une attitude responsable.
- Elle mène également au développement des compétences des collaborateurs.

D'après ce qui précède, on peut déduire que la performance sociale, comme tout type de performance, est une notion floue. Le bilan social, le tableau de bord social et l'audit social sont les essentiels outils du reporting social. D'un point de vue théorique, la RSE a un impact positif sur la performance sociale. Ce résultat représente une réponse théorique à une partie de notre problématique, qu'on tente de vérifier et d'analyser, en détail dans la partie pratique.

Afin de compléter l'analyse de la performance sociétale, la prochaine section sera consacrée à l'étude de la performance environnementale.

¹ <http://www.dauge-associes.com> consulté le 29/03/2020 à 19 h:30.

Section 3 : SME, la performance environnementale et la RSE

Vu la pression exercée par les PP sur les entreprises, petites ou grandes, elles se trouvent dans l'exigence de l'adoption d'une politique environnementale permettant d'améliorer sa performance à l'égard de l'environnement. En effet, le nombre de certificats a connu une progression significative dans le monde selon les statistiques de l'ISO (2016). La certification ISO 14001 est passée de 319496 en 2015 à 346189 certificats en 2016, ce qui signifie une augmentation de 17% en un an.¹ Dans cette optique, en premier lieu, on va définir et analyser les étapes de la mise en œuvre du système de management environnemental, qui est l'exigence fondamentale de la norme ISO 14001. Après, on va présenter les définitions de la performance environnementale, les étapes et les outils de sa mesure. Ainsi, on va analyser la relation entre le SME et la PE. Finalement, on va présenter l'impact de la RSE sur la PE.

1. Le système de management environnemental (SME)

Dans cette sous-section, on va aborder les définitions courantes du système de management environnemental ainsi que le processus de sa mise en œuvre.

1.1 La définition du SME

Plusieurs définitions ont été présentées, par les institutions et les chercheurs, pour éclairer la notion du SME. Dans le cadre de ce travail, nous avons sélectionné les définitions suivantes :

La norme ISO 14001 définit le SME comme : « une composante du système de management d'un organisme, utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux »².

Selon Desmazes et Lafontaine : « le SME est une composante du système de management global dont l'objectif est de mettre en œuvre, évaluer et améliorer la politique environnementale »³.

Pour Nash et Ehrenfeld : « le SME est un ensemble de structures formelles de ressources que les dirigeants adoptent pour établir des routines organisationnelles afin de réaliser les buts environnementaux de l'organisation. Ce système constitue un sous-ensemble du système de management global »⁴.

À partir des définitions présentées, nous pouvons constater que le SME est un moyen de gestion qui met en relation l'entreprise avec son environnement externe, par le biais de l'intégration des objectifs écologiques à sa stratégie.

¹ <http://www.ISO-africa.com> consulté le 04/03/2020 à 13 h:26.

² Boiral Olivier, *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, Canada, 2007, p.69.

³ Desmazes Jean, Lafontaine Jean-Philippe, *L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises*, *Comptabilité et Environnement*, France, 2007.

⁴ Nash. J, Ehrenfeld. J, 2001, p.62., cité dans Douhou-Renaud Angèle, *Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, 2009, p.30.

Il faut noter également que le SME peut être un outil de contrôle de gestion même dans les entreprises qui ne sont pas certifiées ISO.¹

1.2 Les cinq étapes clés pour mettre en place un SME

La norme ISO 14001 propose ces 5 étapes clés pour la mise en œuvre du SME²:

1.2.1 Définir la politique environnementale

L'élaboration d'une politique environnementale nécessite l'engagement de la direction pour déclencher le processus d'implantation d'un SME. Par conséquent, il est primordial que la direction générale soit impliquée, afin de faciliter l'implication de l'ensemble des employés, qui est nécessaire à la mise en place d'une telle démarche. À ce stade, il faut noter que l'engagement a trois dimensions : financière, humaine et matérielle.

1.2.2 Planifier les actions environnementales

La planification du système de management environnementale comporte les éléments suivants : « l'identification des aspects environnementaux, la connaissance des exigences légales, l'établissement d'objectifs et cibles et la formalisation d'un programme de management environnemental permettant d'atteindre ces objectifs »³.

1.2.3 Application et fonctionnement

L'étape de la mise en œuvre des programmes de management environnemental repose sur : l'affectation des ressources, la définition des responsabilités, la formation et la sensibilisation des personnels, la communication interne et externe, la documentation du SME, la maîtrise documentaire, la maîtrise opérationnelle et la prévention des situations d'urgence.

1.2.4 Contrôle et actions préventives

Après la mise en œuvre du SME, il est nécessaire de vérifier la conformité des réalisations avec les objectifs et les cibles environnementaux préalablement fixés pour mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Cette étape comprend les axes suivants : « la surveillance et le message, l'analyse des non-conformités et le suivi des actions correctives ou préventives, les enregistrements, et l'audit du SME »⁴.

¹ Essid Moez, Quels outils de contrôle pour décliner les stratégies environnementales?, *Comptabilité et Environnement*, France, Mai 2007.

² AFNOR, *Développement durable*, AFNOR Editions, France, 2003, p.p.25-26.

³ Ibid., p.25.

⁴ Ibid., p.25.

1.2.5 Revue de direction

La revue de direction* est en mesure d'assurer la conformité de la politique environnementale avec celle prévue et l'amélioration continue du SME. Lors de cette étape, les recommandations octroyées par les auditeurs internes devront être mises en œuvre.

La réussite d'un SME, qui représente un moyen de gestion efficace permettant d'intégrer les préoccupations écologiques à la stratégie de l'entreprise, nécessite le passage par les étapes préalablement définies.

Après la présentation de la définition du SME et les étapes de sa mise en œuvre, on va aborder dans le point suivant, un axe fondamental pour notre étude, qui est la performance environnementale.

2. La performance environnementale

Dans cette partie, on va présenter les définitions de la performance environnementale ainsi que les étapes et les outils de son évaluation.

2.1 Définition de la performance environnementale

Afin de définir le concept de la performance environnementale, on va recenser dans ce point quelques définitions suggérées par les chercheurs et les institutions actives dans le domaine.

2.1.1 Les définitions d'ordre académique de la performance environnementale

Pour Janicot (2007)¹, « la performance environnementale, comme toute performance, est une notion en grande partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétations subjectives ». Selon Crifo et Mottis (2013)², elle vise l'intégration des préoccupations et des « pratiques relatives à la prévention et au contrôle de la pollution, la protection des ressources en eau, la conservation de la biodiversité, la gestion des déchets, la gestion de la pollution locale ou encore la gestion des impacts environnementaux du transport » dans « la conception, la production et la distribution des produits ». Renaud (2009)³, montre que la réalisation de la performance environnementale est conditionnée par l'amélioration des produits et des pratiques de l'entreprise, des relations avec les stakeholders, la conformité au cadre réglementaire ainsi que la maîtrise des impacts financiers et environnementaux.

* La revue de direction est un document préparé par la direction, à intervalles planifiés, afin d'assurer l'efficacité du système de management environnemental de l'organisme. Disponible sur <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr> consulté le 22/04/2020 à 00 h:10.

¹ Janicot Luc, Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle, Association Francophone de Comptabilité, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 13, vol-1,2007, p.p.47-67.

² Crifo Patricia, Mottis Nicolas, L'ISR à la recherche de nouveaux élan, *Revue française de gestion*, n°236, Issue 7, 2013, p.p.69-77.

³ Renaud Angèle, Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001, *Management & Avenir*, n°29, Issue 9, 2009, p.p.344-362.

Pluchart (2011)¹, de son côté, définit la performance environnementale comme la résultante de la rationalisation des consommations de matières premières et d'énergie, la réduction des risques associés aux dommages environnementaux, tels que les émissions de gaz à effet de serre, ainsi que l'engagement dans des opérations de valorisation des déchets, telles que la réduction et le recyclage. Cette définition donne une conceptualisation plus globale à la performance environnementale, et indique la nécessité de l'engagement des entreprises pour la protection de l'environnement.

2.1.2 Les définitions d'ordre institutionnel de la performance environnementale

La norme ISO 14031* définit la performance environnementale comme « la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux ».²

La norme ISO 14000* également indique que la performance environnementale est « les résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux ».³

D'après ces définitions, académiques et institutionnelles, on constate que la performance environnementale, comme tout type de performance, est un concept difficilement définissable. Cependant, nous pouvons dire que son objectif ultime est la réduction, la suppression et la prévention de l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement à travers l'intégration des objectifs écologiques à sa stratégie.

En Algérie, l'Etat Algérien a promulgué de nombreuses lois et décrets pour inciter les entreprises à protéger l'environnement, et à formaliser leurs pratiques en la matière. Les décrets⁴ 06-138 du 15 avril 2006 relative à la réglementation de l'émission dans l'atmosphère de gaz, fumée, vapeur, particules liquides ou solides, ainsi que les conditions dans lesquelles s'exerce leur contrôle, et 06-141 du 19 avril 2006 définissant les valeurs limites des rejets d'effluents liquides industriels, ce contrôle a lieu à deux niveaux :

- Un contrôle interne « un autocontrôle » qui est de la responsabilité de l'entreprise.
- Un contrôle externe assuré par les services de l'environnement.

¹ Pluchart Jean-Jacques, La GRH des entreprises socialement responsables, *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Colloque AGRH : Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant, Marrakech, Maroc, 2011, p.p.26-28.

* La norme ISO 14031 donne des lignes directrices sur la conception et l'utilisation de l'évaluation de la performance environnementale (EPE) au sein d'une organisation. Disponible sur : <http://www.iso.org> consulté le 17/08/2020 à 23 h:33.

² Heraut-Zérigui Mehdi, Op.cit., p.136.

* L'ISO 14000 représente la famille des normes, qui concerne le management environnemental.

³ Janicot Luc, Op.cit.

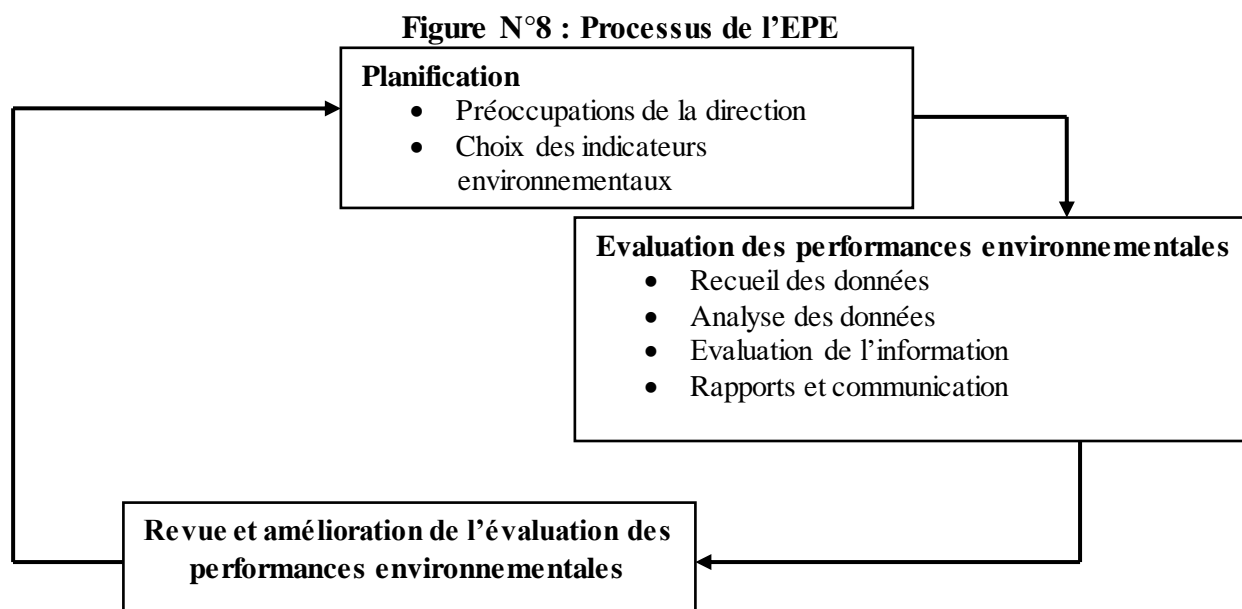
⁴ Rapport pays Algérie [Document PDF]. Téléchargé de <http://www.iucn-geoportalboran.org> consulté le 13/05/2020 à 13 h:28.

2.2 L'évaluation de la performance environnementale (EPE)

L'EPE, est définie comme : « un processus visant à faciliter les décisions de la direction concernant la performance environnementale d'une organisation et qui comprend le choix des indicateurs, le recueil et l'analyse des données, l'évaluation des informations concernant la performance environnementale, les rapports et modes de communication, la revue périodique et l'amélioration continue de ce processus »¹. De cette définition, on peut conclure que l'EPE est un processus poursuivi par l'entreprise afin de mesurer le degré de succès de sa politique environnementale, et d'améliorer sa performance environnementale de manière continue.

2.2.1 Le processus de l'EPE (ou les étapes de l'EPE)

L'évaluation de la performance environnementale est faite selon trois phases qui sont représentées dans la figure N°8 ci-après.



Source : Adapté de Personne Marion, Op.cit., p.124.

2.2.1.1 La planification

La planification est l'étape déterminante dans le processus de l'EPE. L'efficacité de la phase de planification détermine la pertinence et le caractère opérationnel de l'EPE, car elle inclut les éléments permettant de délimiter les aspects environnementaux et ainsi de choisir les indicateurs pertinents pour l'EPE, qui sont les suivants :

a) _ Les facteurs d'impact

Ce sont les facteurs liés à l'activité de l'entreprise, susceptibles d'avoir des impacts sur l'environnement. Ils sont répertoriés en deux catégories ²:

- Les facteurs d'impact directs : sont les entrants (les consommations), les sortants désirés (la quantité produite/an) et les sortants non désirés (les déchets, les rejets...etc.).

¹ <http://www.iso.org> consulté le 09/04/2020 à 15 h:00.

² Personne Marion, Op.cit., p.p.165-168.

- Et les facteurs d'impact indirects : sont les pratiques environnementales associées aux différentes étapes de fonctionnement (démarrage, arrêt, entretien...etc.) ou à la destination finale des déchets et des rejets.

b) _ Les critères de performance environnementale

Il est indispensable de se référer à des critères de performance afin d'assurer la significativité des informations prélevées dans l'entreprise. Ces critères sont principalement¹ :

Les exigences réglementaires : ces critères sont imposés à l'entreprise, ils représentent les limites minimales que l'entreprise doit les respecter (voir l'annexe N°3).

Les objectifs internes à l'entreprise : ces objectifs sont fixés en tenant compte des préoccupations de l'entreprise ainsi que des préoccupations des parties prenantes. Ils permettent de mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs préalablement fixés par l'entreprise.

Les résultats d'une évaluation précédente : les objectifs de ces critères sont : le suivi des progrès, le suivi de l'efficacité d'actions mises en œuvre et le décèlement des dysfonctionnements.

c)_ Le choix des indicateurs environnementaux

- **Définition des indicateurs environnementaux :**

Les indicateurs environnementaux sont les indicateurs fournissant des informations sur la performance environnementale de l'entreprise.²

- **Types des indicateurs environnementaux³ :**

Selon la norme ISO 14031, les indicateurs environnementaux sont classés en deux catégories : les Indicateurs de Performance Environnementale (IPE) et les Indicateurs de Condition Environnementale (ICE).

La catégorie des IPE englobe deux types d'indicateurs :

- Les Indicateurs de Performance de Management (IPM) : ils mesurent l'efficacité des actions entreprises par la direction pour améliorer la performance environnementale de l'entreprise.

- Les Indicateurs de Performance Opérationnelle (IPO) : ils fournissent des informations sur la performance environnementale des opérations de l'entreprise.

¹ Ibid., p.153.

² <http://www.iso.org> consulté le 09/04/2020 à 15 h:00.

³ Halata Lyasmine, *Impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance environnementale d'une entreprise algérienne*, Mémoire de Magister en sciences économiques, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri, 2012, p.p.92-93.

Les Indicateurs de Condition Environnementale (ICE), appelés encore les indicateurs de situation environnementale, ils sont élaborés par les pouvoirs publics, les organisations non-gouvernementales ou les instituts de recherche. Ils les utilisent également pour l'élaboration des normes et de la réglementation environnementale.

2.2.1.2 Evaluation des performances environnementales

L'évaluation des performances environnementales passe par les étapes suivantes :

a) _ Recueil des données

Cette étape est cruciale pour le calcul des indicateurs. Le recueil de ces données doit remplir certaines conditions¹ :

- L'adéquation entre la fréquence de calcul et le planning d'évaluation ;
- L'utilisation des sources de références adaptées ;
- L'assurance de la fiabilité des données.

De plus, selon les principes de la qualité et de l'ISO 14001, la collecte des données peut se faire en plusieurs étapes ou moments, pendant la préparation des indicateurs, pendant le suivi et la réalisation et enfin à l'évaluation pendant l'audit de suivi pour préparer la revue de direction.²

b) _ Analyse des données

Le traitement des données recueillies permet de calculer les indicateurs de performance choisis.³

c)_ Evaluation de l'information

La comparaison entre les indicateurs et les critères de performance environnementale, permet de déceler les progrès ou les écarts, d'une part. D'une autre part, cette opération aide la direction à prendre des décisions adéquates afin d'améliorer sa performance environnementale.⁴ Elle est réalisée pendant l'évaluation des bilans de réalisation du SME, en la présence des responsables SME et les directeurs d'unités ou de départements et le directeur général.

d) _ Rapports et communication

L'évaluation de la performance environnementale permet à la direction de faire le reporting de la PE en interne, afin d'informer, de sensibiliser et de responsabiliser le personnel, pour les motiver et les impliquer, tout en faveur du respect des aspects environnementaux, et en externe, pour informer les parties prenantes, qui sont présentes dans

¹ Personne Marion, Op.cit., p.126.

² AFNOR, *ISO 14001*, AFNOR Editions, La Plaine, France, 2015, p.32.

³ Personne Marion, Op.cit., p.126.

⁴ Ibid., p.126.

la sphère d'influence de l'entreprise, et que l'entreprise doit prendre leurs préoccupations en considération.¹

2.2.1.3 Revue et amélioration de l'évaluation des performances environnementales

La revue de direction, qui, après suivi et audit, représente les résultats des débats d'évaluation du fonctionnement des processus de réalisation du SME, des conditions et des objectifs, donne des signaux sur les points à rectifier ou à améliorer, et donc participe à l'amélioration des performances environnementales.²

Après la présentation des étapes clés de l'évaluation de la performance environnementale, il est nécessaire de présenter quelques outils d'évaluation de cette performance.

2.2.2 Les outils d'évaluation de la performance environnementale

Deux outils sont les plus utilisés pour l'évaluation des performances environnementales des entreprises, à savoir : les tableaux de bord verts et les audits environnementaux.

2.2.2.1 Les tableaux de bord verts (TBV)

Bouquin définit le tableau de bord comme : « un outil d'aide à la décision et à la prévision, qui regroupe un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »³. Dans ce sens, on peut dire que « le tableau de bord vert est donc une forme particulière de tableau de bord, qui organise de façon synthétique, et pour un usage interne, les principaux indicateurs environnementaux significatifs de l'organisation étudiée »⁴.

Selon la norme ISO 14031, le TBV, nommé également le tableau de bord environnemental, regroupe trois types d'indicateurs (précédemment cités dans le point 2.2.1.1) : les Indicateurs de Performance de Management (IPM), les Indicateurs de Performance Opérationnelle (IPO) et les Indicateurs de Condition Environnementale (ICE).⁵

En outre, le fonctionnement du SME nécessite l'utilisation des tableaux de bord verts pour piloter la performance environnementale de l'entreprise.

¹ Ibid., p.126.

² Ibid., p.126.

³ Bouquin, 2001, cité dans Zian Houda, *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2013, p.32.

⁴ Desmazes Jean, Lafontaine Jean-Philippe, Op.cit.

⁵ Da Silva Laurant, *Les indicateurs de performance environnementale au service de l'éco-efficacité : le cas de la Mine Canadian Malartic*, Maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, Mai 2013, p.18.

2.2.2.2 Les audits environnementaux

Selon Bouquin, l'audit est une activité permettant de vérifier la conformité des actions aux normes et règles en vigueur. Pour cet auteur, l'audit est le contrôle du contrôle. Dans ce sens, l'audit environnemental est l'un des formes d'audit utilisées par l'entreprise, pour mesurer les résultats réalisés par le contrôle de gestion environnementale.¹

Lafontaine, quant à lui, définit l'audit environnemental comme « un outil de gestion qui a pour objectif l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l'organisation en matière de l'environnement »².

Dans le cas d'une entreprise certifiée ISO 14001, la présence d'un SME engendre l'obligation d'effectuer un audit environnemental de suivi, chaque fois qu'on en a besoin, suivant l'importance et la rotation des opérations. Toutefois, il est nécessaire et exigé avant la réunion pour l'évaluation des réalisations du SME ou la revue de la direction, au moins une fois par année.

De plus, l'audit environnemental est devenu une pratique répandue chez les grandes entreprises aussi que les PME.

Après l'exposition de la définition, le processus et les outils d'évaluation de la performance environnementale. On va analyser, dans le point prochain, la relation entre le système de management environnemental et la performance environnementale.

3. Le système de management environnemental et la performance environnementale

Peu de recherches sont consacrées à l'étude de la relation entre le SME et la PE. Cependant, on peut citer les résultats apportés de quelques recherches dans ce domaine. Selon l'étude du cabinet de Backer en 1999 sur les entreprises françaises, la mise en place d'un SME contribue à la réduction des consommations énergétiques, la réduction de la consommation d'eau et la réduction des émissions atmosphériques, ce qui traduit l'impact positif du SME sur la performance environnementale.³

En outre, les études de Melnyk et autres⁴ aux Etats-Unis indiquent l'existence d'un impact positif du SME sur la performance de l'entreprise en termes de réduction des coûts, l'amélioration des qualités des produits, l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

En revanche, d'autres études comme celles effectuées par Glachant⁵ auprès de 270 établissements industriels français, montrent que l'effet de la mise en place d'un SME sur la

¹ Bouquin, 2008, p.48., cité dans Halata Lyasmine, Op.cit., p.87.

² Lafontaine. J-P, 1998, p.888., cité dans Ibid., p.87.

³ Cabinet Paul de Backer Service économie, ADEME, *L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS*, Juillet 1999, p.86.

⁴ Melnyk Steven. A et al, Assessing the effectiveness of US voluntary environmental programs: an empirical study, *INT.J.PROD. RES.*, Vol. 40, No. 8, 2002, p.p.1853-1878.

⁵ Glachant Matthieu et al, *Management environnemental : une enquête auprès de 270 établissements industriels français*, Ecole des Mines de Paris en collaboration avec la Direction de l'Environnement de l'OCDE, Mars 2004.

PE n'est pas significatif, et qu'il y a peu de différence entre les entreprises optant pour un SME et celles qui ne l'ont pas.

L'étude d'Anderws et autres¹, effectuée sur 83 établissements américains, tranche en la polémique en concluant que l'impact de l'adoption d'un SME sur la PE diffère d'une entreprise à l'autre en fonction de ses motivations et de ses objectifs.

Après la clarification de la relation existante entre le SME et la PE, nous allons discuter, dans le point suivant, une question fondamentale relative au traitement théorique de la deuxième partie de notre problématique.

4. L'impact de la RSE sur la performance environnementale

Plusieurs recherches montrent qu'il y a une différence significative dans la performance environnementale des entreprises qui adoptent une stratégie RSE et celles qui ne le font pas. En effet, les enjeux environnementaux occupent une place fondamentale dans les démarches RSE. Ainsi, la mise en œuvre des pratiques environnementalement responsables, permet de réduire l'impact de l'entreprise sur l'environnement, ce qui traduit une amélioration de la performance environnementale. L'engagement environnemental stimule l'amélioration continue de la performance environnementale de l'entreprise, à travers² :

- La rationalisation de la consommation des matières premières ;
- La réduction des consommations énergétiques, ce qui reflète une amélioration de l'efficacité énergétique ;
- La réduction des effluents industriels ;
- La réduction des émissions atmosphériques, notamment les émissions du gaz à effet de serre ;
- La préservation de la biodiversité.

D'après cette section, nous concluons que le SME est un outil efficace de gestion environnementale. La performance environnementale est la prise en compte des soucis environnementaux par les entreprises, afin de réduire leur impact sur l'environnement. La relation entre le SME et la PE demeure relative aux objectifs et aux motivations propres à chaque entreprise. La littérature montre l'existence d'un impact positif de la RSE sur la performance environnementale. Ce constat est une réponse théorique, provisoire, à l'autre partie de notre problématique. C'est pourquoi, nous tentons de vérifier ce résultat à travers notre cas pratique.

¹ Andrews Richard. N.L et al, *Environmental management systems: do they improve performance?*, The University of North Carolina At Chapel Hill, 30 January 2003, p.285.

² Boucherand Sylvain, *RSE et environnement : économie circulaire, gouvernance et responsabilité environnementale* [Document PDF]. Téléchargé de <http://www.strategie.gouv.fr>. Consulté le 14/04/2020 à 12 h:00.

Conclusion du deuxième chapitre

Jusqu'à ce jour, il n'existe pas un consensus sur la définition de la performance. Cependant, il est nécessaire de signaler que ce concept est un construit multidimensionnel dans le contexte actuel ; car la vision traditionnelle concentrée seulement sur le profit est dépassée vu les pressions exercées par les parties prenantes, ainsi que leur contribution à la formulation de cette performance. Ainsi, la théorie RBV, et ses nouvelles versions telles que la CBV, sont les cadres d'analyse les plus pertinents pour expliquer la performance de la PME. Les transitions qui caractérisent la notion de la performance dans le contexte actuel, la globalisation et l'économie de savoir, d'une vision unidimensionnelle à une vision multidimensionnelle, ont mis les entreprises dans l'obligation de rendre compte de leurs performances sociales et environnementales, en plus de leurs performances économiques.

La performance sociale et la performance environnementale sont des sujets d'actualité. Les définitions accordées à ces deux concepts sont également imprécises, car elles sont contingentes et dépendantes des politiques sociales et des politiques environnementales, qui sont par définition uniques à chaque entreprise. Cependant, il existe un consensus sur les outils de leur mesure dans la plupart des entreprises, quel que soit leur type et leur taille, comme les bilans sociaux, les tableaux de bord sociaux et les audits sociaux, pour la mesure de la performance sociale, et les tableaux de bord verts et les audits environnementaux, pour la mesure de la performance environnementale.

On a présenté également dans ce chapitre un passage théorique sur « l'impact de la RSE ou de l'engagement sociétal sur la performance sociale et la performance environnementale de l'entreprise », c'est ce qu'on va analyser en détail dans le cas pratique, qui fera l'objet de notre prochain et dernier chapitre intitulé « l'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne SASACE ».

**CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE
L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL SUR
LA PERFORMANCE SOCIÉTALE
DE LA PME ALGÉRIENNE
« SASACE »**

Introduction du troisième chapitre

Afin de vérifier les résultats théoriques, avancés dans les deux chapitres précédents, de répondre à notre problématique de recherche, et de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ, nous allons présenter dans ce présent chapitre un cas pratique de la PME Algérienne « SASACE », qui adopte une démarche RSE conformément à la norme ISO 26000 et qui est certifiée ISO 14001 et ISO 50001.

À travers ce chapitre, on va exposer une présentation de la PME SASACE (son historique, sa fiche signalétique, ses objectifs, sa stratégie, son organisation et ses certifications ISO). Ensuite, on va voir la spécificité de la RSE dans le cas de la PME SASACE, tout en présentant les questions centrales de la RSE en son sein, ses bonnes pratiques RSE, ainsi que le cadre réglementaire Algérien qui gouverne cette démarche. Après, nous allons présenter son environnement de travail, qui reflète la réalité de ses conditions de travail, les étapes de l'incorporation de la RSE ainsi que l'évolution de son tableau de bord suivant l'incorporation de cette démarche à son organisation. On va finir par l'analyse de l'évolution de la performance sociétale, sociale et environnementale, en analysant l'évolution de quelques indicateurs sociaux et environnementaux, et de la performance globale, en analysant l'évolution de quelques indicateurs relatifs à sa mesure ; cette partie sera un complément pour l'analyse de la performance sociétale de la PME SASACE.

Section 1 : Présentation de la PME SASACE

L'étude s'étant effectuée sur la PME privée Algérienne SASACE/SPA (Société Algérienne de Sacs Enduits). À travers cette section, on va donner un aperçu sur cette dernière : son parcours, sa stratégie, son organisation et ses certifications ISO.

1. Historique, fiche signalétique et objectifs de la PME SASACE

Dans ce point, on va présenter, l'historique, la fiche technique et les objectifs de la PME SASACE.

1.1 L'historique de la PME SASACE

La PME SASACE a connu quelques événements marquants depuis sa création. De ce fait, et pour faire compréhensible et synthétique, on a adopté la présentation tabulée de son historique, comme l'indique le tableau N°6, ci-après :

Tableau N°6 : Historique de la PME SASACE

Année	Evènements marquants
2003-2004	Création et installation de l'usine.
2005	Début de production.
2007	Marquage CE.
2008	Certification ISO 9001/2000 qualité, Lancement de l'expérience Sac Oxo-Bio.
2009	Certification Marque Tedj du sac à valve, création de la Norme Entreprise NA 13613.
2011	Elaboration du RTA Oxo-Bio.
2012	Adhésion au projet RS MENA (ISO 26000), certification ISO 14001/2004 environnement, certification ISO 9001/2008, lancement officiel du 1 ^{er} Sac Oxo-Bio.
2014	Adhésion officielle à la démarche RSO ISO 26000.
2015	Certification ISO 9001/2008, certification ISO 14001/ 2004.
2019	Certification: ISO 9001/2015, ISO 14001/2015, ISO 50001/2018.

Source : Présentation power point de la PME SASACE.

D'après son historique, on peut déduire que la PME SASACE est très active dans le domaine de la responsabilité sociétale, vu qu'elle renouvelle les certifications ISO avec les nouvelles versions.

1.2 Fiche signalétique de la PME SASACE

En plus de son historique, la fiche, ci-après, renseigne sur quelques éléments définissant la PME SASACE :

Tableau N°7 : Fiche d'identité de la PME SASACE

Eléments	Description
Dénomination Sociale	Société Algérienne des Sacs Enduits (SASACE).
PDG	Mr. Karim BENCHARIF.
Nature de l'entreprise	Producteur Distributeur.
Capital Social (en DA)	460000000,00.
Effectifs	203 employés répartis entre : 04 Cadres supérieurs, 18 Cadres, 31 Maîtrises, 148 Exécutants.
Forme juridique	Société Par Action (SPA).
Régime	Privé.
Spécialisation	Spécialisée dans la fabrication des sacs tissés enduits en polypropylène, destinés aux produits poudreux ou granulaires des industries chimiques ou alimentaires.
Capacité de production	45 Millions de sacs/an.
Chiffre d'affaires (en DA)	680000000,00.
Création	Novembre 2002.
Mise en service	Juillet 2005.
Adresse	RN 126, route Fouka, Bousmail, Wilaya de Tipaza 42.460, Algérie.
Site web	www.spasasace.com
Superficie	Plus de 10000m ² .

Source : Présentation power point de la PME SASACE.

Conformément à la loi Algérienne n°2017-02 du 10 janvier 2017¹, la PME Algérienne est toute entreprise ayant un nombre d'effectif entre (1) et (250), un chiffre d'affaire qui n'excède pas (4) milliards de dinars algériens et un total du bilan qui ne dépasse pas un (1) milliard de dinars algériens. D'après cette fiche, il paraît que la société SASACE/SPA répond aux caractéristiques quantitatives endogènes d'une PME, énoncées dans la loi en vigueur. La société SASACE/SPA est le leader de la production des sacs oxobiodégradables* en Algérie. De ce fait, elle est considérée comme innovante. Donc, elle couvre également les critères exogènes définissant la PME, déjà exposés dans la partie théorique.

1.3 Les objectifs de la PME SASACE

L'objectif principal de la PME SASACE est l'entière satisfaction des clients et des parties intéressées. Cet objectif est atteint à l'aide des objectifs secondaires suivants :

- La sensibilisation et le développement des comportements écoresponsables des collaborateurs ;

¹Algérie-Loi n°2017-02 du 10 janvier 2017 [Document PDF].Téléchargé de <http://www.droit-afrique.com> consulté le 29/05/2020 à 15 h:23.

* Les sacs tissés enduits en polypropylène oxobiodégradable, développés et produits par la PME SASACE depuis 2012, sont ni toxiques ni écotoxiques, dégradables et biodégradables, réutilisables et recyclables (voir l'annexe 4.1).

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

- L'amélioration du climat et de dialogue social avec ses parties prenantes, notamment le personnel en priorité, en recueillant et mettant en œuvre les attentes jugées pertinentes ;
- L'amélioration du niveau de prise en charge de la santé et la sécurité au travail conformément à la norme ISO 45001, et les recommandations de l'ISO 26000 ;
- La poursuite d'une dynamique d'amélioration continue des performances environnementales et de prévention de la pollution ;
- La maîtrise des consommations d'énergie et l'amélioration en continu de la performance énergétique ;
- Le renforcement de sa dimension d'entreprise citoyenne et sociétale ;
- La garantie de la qualité de ses produits et services aux clients tout en respectant les normes et les standards internationaux ;
- La promulgation de la norme algérienne relative au sac oxo-bio et le partage des valeurs normatives pratiquées.

Après la présentation de l'historique de la PME, qui expose les différentes phases de développement de la PME, de la fiche technique, qui fait apparaître quelques renseignements supplémentaires relatifs à cette dernière et ses objectifs, il est nécessaire d'exposer les perspectives de développement, ou la stratégie, de la PME SASACE.

2. La stratégie de la PME SASACE

La stratégie de n'importe quelle entreprise est traduite dans sa mission, sa vision, ses valeurs et ses principes. Par conséquent, nous allons exposer, dans ce point, la mission, la vision, les valeurs et les principes, qui forment la stratégie de la PME SASACE.

2.1 La vision de la PME SASACE

Devenir l'entreprise citoyenne, socialement responsable et leader dans la fabrication d'emballage en polypropylène standards et oxobiodégradables à destination des poudres chimiques et produits agroalimentaires.

2.2 La mission de la PME SASACE

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

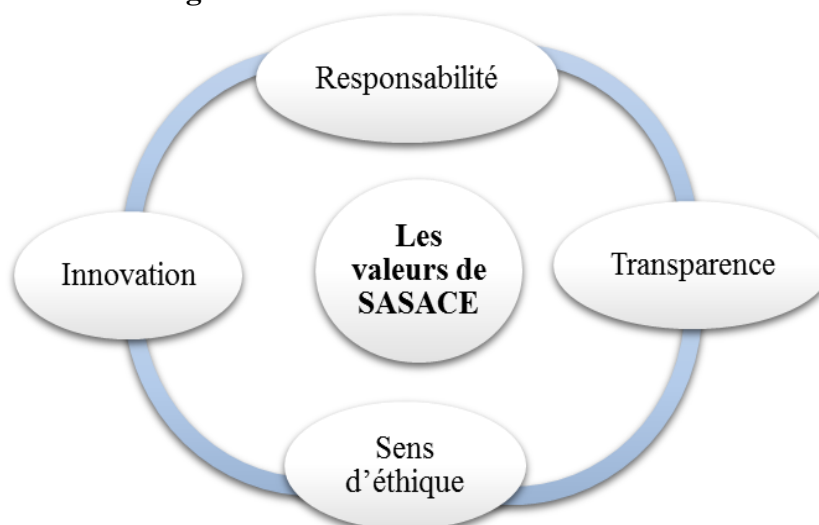
2.3 Les valeurs et les principes de la PME SASACE

Comme étant une entreprise engagée dans une démarche de responsabilité sociétale, ses valeurs et ses principes s'articulent profondément autour les principes de la RSE, mentionnés dans la norme ISO 26000. La responsabilité, la transparence, le sens d'éthique et l'innovation, comme l'indique la figure N°9, ci-après, sont des valeurs ancrées dans la culture

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

de la PME SASACE, qui est une culture d'ownership «sens d'appartenance», et sont fortement partagées par l'ensemble de ses employés.

Figure N°9 : Les valeurs de la PME SASACE

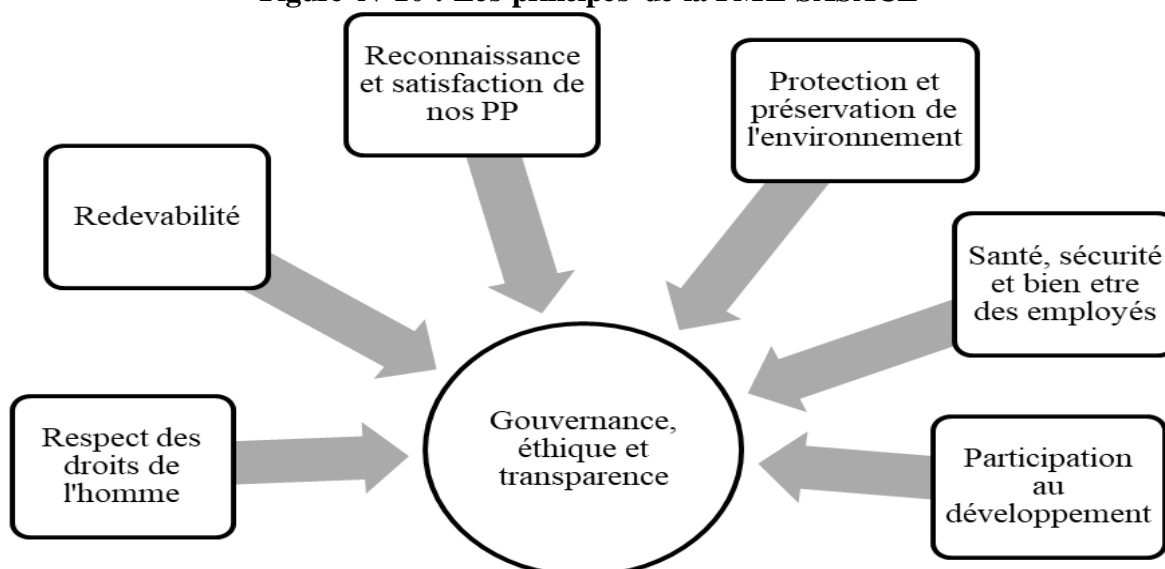


Source : Document interne de la PME SASACE (Janvier 2013).

La figure précédente montre que l'entreprise SASACE vise la création d'un environnement de travail favorable pour ses personnels, à travers le partage de ces valeurs en son sein.

Outre que ces valeurs, ces principes, qui sont les principes fondateurs de la norme ISO 26000, apparents dans la figure N°10 ci-dessous, font la base de la politique de la PME SASACE et ses perspectives de développement ; seront présentés en détail dans la deuxième section.

Figure N°10 : Les principes de la PME SASACE



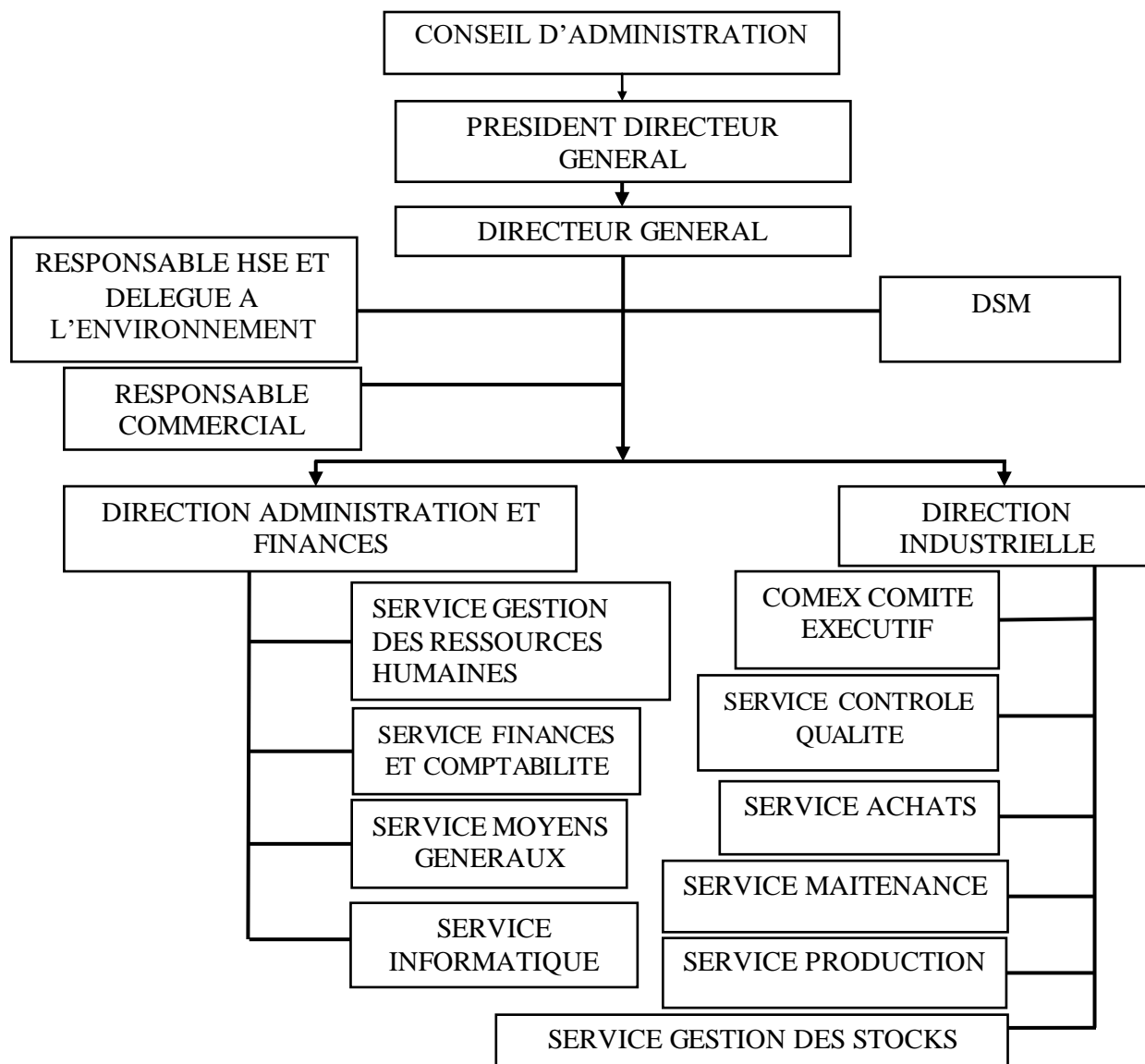
Source : Document interne de la PME SASACE (Janvier 2013).

Après la présentation de la stratégie de la PME SASACE, nous allons présenter et expliquer dans le point prochain son organisation.

3. L'organisation de la PME SASACE

La PME SASACE a élaboré un organigramme en faveur de son projet de développement stratégique. L'organigramme de SASACE est représenté dans la figure N°11 suivante :

Figure N°11 : L'organigramme de la PME SASACE



Source : Document interne de la PME SASACE (2020).

L'organigramme de SASACE est revu suivant l'évolution de l'environnement et le changement de la stratégie de l'entreprise. Donc, le réajustement de l'organigramme se fait selon le processus suivant : veille de l'environnement- changement de la stratégie- changement de la structure. Cela a été expliqué déjà dans la partie théorique par la fragilité de la PME.

D'après cette organisation, on constate qu'elle est la forme la plus adéquate au statut juridique d'une SPA, en la présence d'un président directeur général, qui préside le conseil d'administration, et qui assure lui-même le rôle de la gestion de la PME.

On peut remarquer également que l'ensemble des services (responsable HSE et délégué à l'environnement, directrice des systèmes de management (DSM), responsable

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

commerciale, direction ADM& Finances, direction industrielle) sont attachés à la direction générale, ce qui signifie la forte centralisation du pouvoir des directeurs-dirigeants. Ceci convient avec la gestion de proximité de la PME. Cependant, cette forte centralisation peut générer une lourdeur de gestion pour l'entreprise.

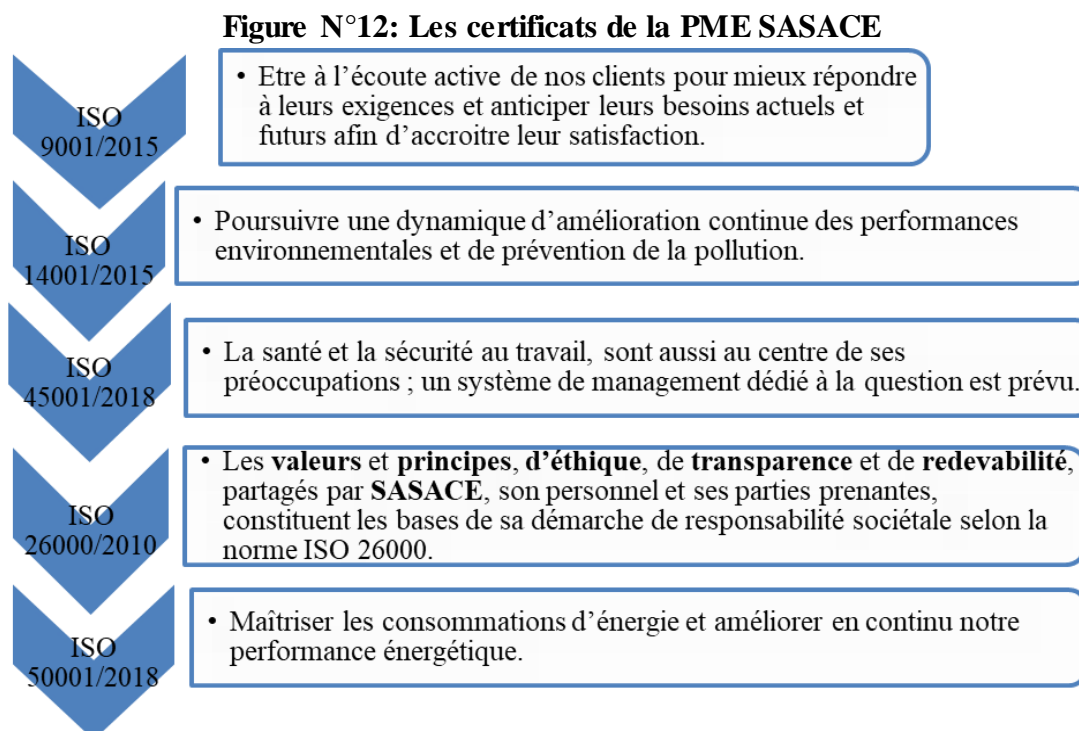
D'après ce qui précède, la société SASACE remplit les critères qualitatifs endogènes d'une PME, de la gestion de proximité, exposés dans le premier chapitre théorique.

Après la présentation de l'organisation de SASACE, il est nécessaire, pour notre étude, d'exposer les certificats de la PME SASACE.

4. Les certificats de la PME SASACE

Soucieuse de sa position concurrentielle, SASACE a mis au cœur de ses réflexions stratégiques, la normalisation, la productivité et l'environnement. Elle considère la normalisation comme un atout stratégique majeur et une culture managériale ancrée à tous les niveaux¹, permettant de satisfaire ses clients, de les fidéliser et de pénétrer de nouveaux segments du marché.

En effet, la politique de la PME SASACE est centrée autour des certifications ISO (qualité-environnement-énergie), comme l'indique la figure N°12, ci-après :



Source : Document interne de la PME SASACE.

La figure, ci-dessus, en la présence des normes ISO relatives à la qualité, l'environnement et l'énergie, ainsi que la norme ISO 26000, montre que la PME SASACE dispose d'un système de management intégré (SMI)^{*} (il faut signaler que les dernières

¹ <http://fr.slideshare.net> consulté le 25/05/2020 à 15 h:00.

^{*} Le système de management intégré regroupe le management de la qualité, de l'environnement et de la santé et la sécurité au travail, en s'appuyant respectivement sur les normes ISO 9001, 14001 et OHSAS 18001. Il peut

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

versions des normes ISO, ne sont obtenues qu'en 2019, la dernière année de notre étude, comme l'indique le tableau N°6). SASACE assure l'amélioration continue, qui est un principe fondamental de la norme ISO 9001, la norme ISO 14001 et la norme ISO 50001, de son SMI à travers la revue de direction, qui est élaborée périodiquement par sa direction générale.

D'après la présentation de l'entreprise, on constate que l'entreprise SASACE est une PME Algérienne poursuivant une démarche RSE formelle. Cela justifie son choix comme cas pratique à notre étude.

Dans la prochaine section, nous allons présenter en détail la RSE en milieu PME SASACE.

Section 2 : La RSE en milieu PME SASACE

À travers cette section, nous allons présenter les questions centrales de la norme ISO 26000, les six bonnes pratiques, le cadre réglementaire de la RSE, l'environnement de travail et la déclinaison de la RSE au sein de la PME SASACE.

1. Les questions centrales de la norme ISO 26000 à SASACE, les six bonnes pratiques de SASACE et le cadre réglementaire de la RSE au sein de la PME SASACE

Afin de faire un état des lieux de la RSE au sein de la PME SASACE, on va exposer, dans ce point, les questions centrales de la norme ISO 26000, les six bonnes pratiques de SASACE et le cadre réglementaire de la RSE au sein de la PME SASACE.

1.1 Les questions centrales de la norme ISO 26000 à SASACE

La gouvernance, le droit de l'homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, la communauté et le développement local, sont au centre des préoccupations de la PME SASACE, et sont également les questions centrales de la norme ISO 26000.

1.1.1 Gouvernance

La gouvernance de l'organisation est le facteur le plus important, car elle permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et d'intégrer la responsabilité sociale en son sein et dans ses relations.¹

Dans le cadre de son engagement sociétal, les actionnaires de la PME SASACE, formant son équipe dirigeante, doivent prendre en compte les préoccupations des parties prenantes présentes dans la sphère d'influence de la PME SASACE. De plus, par sa stratégie de pro-action vis-à-vis de la RSE, car elle est le leader de la production des sacs oxo-bio en Algérie, comme déjà évoqué, elle est considérée comme une PME innovante. De cela, on constate que cette PME emploie le modèle de la gouvernance cognitive, vu qu'elle combine le modèle actionnarial et le modèle partenarial, comme il est mentionné dans le premier chapitre théorique.

L'encadrement de SASACE est basé sur deux valeurs fondamentales, inscrites dans sa politique qualité-environnement-énergie :

- Respect de la légalité ;
- Respect des normes internationales de comportement.

L'intégrité, la loyauté et la recherche de l'excellence sont également des valeurs fortement partagées par les dirigeants de la PME SASACE.

Grace à sa bonne gouvernance, la PME SASACE adhère à des actions concrètes liées à des aspects de certification ISO 9001, ISO 14001 et ISO 50001, prenant en compte certaines

¹ <http://www.qwesta.fr> consulté le 01/06/2020 à 21 h:17.

de ses parties prenantes. Ainsi, elle contribue activement aux comités techniques de normalisation (IANOR/ALGERIE) afin d'élaborer des normes produits et règlements techniques.

SASACE assure le suivi et la mesure du niveau de satisfaction de ses clients. Les résultats menés par cette étude sont utilisés comme données d'entrée aux revues de processus et de direction.

SASACE porte une attention particulière au respect des lois et du cadre réglementaire. Elle dispose d'une veille réglementaire formalisée, cela confirme le résultat des études précédentes, avancé dans le premier chapitre théorique, que la plupart des PME algériennes, qui adoptent un modèle RSE formel, s'efforcent de mettre leurs pratiques en conformité avec la loi et la réglementation en vigueur. Cela confirme aussi que la stratégie de la RSE au sein de la PME est fondée essentiellement sur l'approche de conformité. Cependant, la PME SASACE est consciente stratégiquement en matière de la RSE, car elle s'engage volontairement dans des actions visant à promouvoir la communauté locale (seront présentées dans le point 1.1.7). En outre, SASACE est très active et exerce une pression appréciable sur certaines de ses parties prenantes pour l'adoption de nouvelles dispositions réglementaires et normatives, ce qui convient avec l'effet de cascade, présenté dans le premier chapitre théorique.

1.1.2 Droit de l'homme

Toute organisation est responsable de respecter les droits de l'Homme, présents notamment dans sa sphère d'influence. Dans le cas de la PME SASACE, la veille vis-à-vis de la discrimination est assurée par l'évaluation de la conformité réglementaire, qui est effectuée périodiquement. Ainsi, les risques d'atteinte et de violation sont très faibles. L'existence de comité d'audience, de représentants des travailleurs et d'espace de dialogue social, assurent la prévention des risques de complicité, et ce également pour garantir le respect strict du code de travail s'inscrivant amplement dans les pratiques universelles relatives au droit de l'Homme.

1.1.3 Relations et conditions de travail

Les relations et les conditions de travail ont un impact considérable sur le respect de la légalité et le sens de l'équité dans l'entreprise : des relations et conditions de travail responsables sont indispensables pour assurer la justice sociale, la stabilité et la paix.¹

Pour cette raison, la PME SASACE vise le renforcement du dialogue social à travers la prise en compte d'avis des travailleurs dans les revues des processus et de direction. En outre, le personnel, notamment l'encadrement est très impliqué dans les projets de la PME.

La convention collective et le règlement intérieur ont été fixés en accord avec les représentants des travailleurs (4 délégués du personnel sont élus pour un mandat de 3 ans). Ainsi, le comité de participation (les représentants des travailleurs) se réunit trimestriellement avec l'employeur, pour évaluer la situation sociale de l'entreprise.

¹ <http://eb-efficiency.com> consulté le 01/06/2020 à 23 h:27.

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

Aussi, la santé et la sécurité au travail sont au cœur de préoccupation de la PME SASACE : un système dédié à la question est prévu, et un médecin d'entreprise a été installé.

Ainsi, le développement du personnel est assuré par :

- Un plan de formation de l'entreprise en rapport avec sa stratégie et les priorités de son projet de développement, est élaboré, réalisé et son efficacité est mesurée périodiquement.
- L'alphabétisation du personnel: SASACE assure la prise en charge et encourage les employés concernés à s'inscrire dans cette démarche.

1.1. 4 Environnement

La responsabilité environnementale est un préalable à la survie et à la prospérité des êtres humains. C'est donc un aspect important de la responsabilité sociétale.¹

À cet égard, la PME SASACE dispose d'un système de management environnemental selon la norme ISO 14001, afin de confirmer son identité d'entreprise citoyenne. Des indicateurs environnementaux, depuis l'année 2012, sont présents dans son tableau de bord, et sont suivis régulièrement sur toute la chaîne de valeur (production, distribution). Egalement, la PME SASACE s'engage dans la réduction à la source de tout type de pollution, comme : la substitution de l'utilisation d'encres à solvants par des encres à eau, depuis mai 2012, pour éviter les risques relatifs à la santé des travailleurs, et ceux liés à la manipulation et au stockage des produits chimiques.

Ainsi, un système de management de l'énergie a été mis en œuvre récemment, conformément à la norme ISO 50001 afin d'assurer son efficacité énergétique. La construction d'abri avec isolation thermique et système d'aération, le déplacement des équipements utilitaires (compresseurs et ballon d'air) et l'installation de blocs refroidisseurs au niveau de l'atelier, l'acquisition et l'installation de pots catalytiques au niveau du groupe électrogène, afin de réduire les niveaux des émissions notamment des gaz nocifs, sont des pratiques menées par la PME SASACE en vue d'améliorer son efficacité énergétique et environnementale.

1.1.5 Loyauté des pratiques

Dans le domaine de la responsabilité sociétale, la loyauté des pratiques porte sur la façon dont une organisation utilise ses relations avec d'autres organisations afin de favoriser l'obtention des résultats positifs.²

Pour le cas de SASACE, les positions de SASACE envers la lutte contre la corruption sont claires, diffusées et partagées par le personnel. Les risques de sa diffusion au sein de l'entreprise sont faibles, c'est la raison pour laquelle ces positions ne sont pas formalisées.

¹ <http://master-gtdd.com> consulté le 02/06/2020 à 00 h:09.

² <http://rasines-rse.fr> consulté le 02/06/2020 à 00 h:43.

Les pratiques concurrentielles de la PME SASACE sont fondées sur des valeurs, à savoir : le respect de la réglementation, l'intégrité, l'honnêteté et la loyauté.

1.1.6 Questions relatives aux consommateurs

Les questions relatives aux consommateurs et liées à la responsabilité sociétale concernent, entre autres, les pratiques loyales de commercialisation, la protection de la santé et de la sécurité, la résolution des conflits et les recours associés, la satisfaction des besoins des consommateurs vulnérables et défavorisés et l'éducation.¹

Pour la PME SASACE, elle met au centre de ces préoccupations le respect de l'environnement, et elle vise l'élargissement de ces actions de sensibilisation et d'éducation environnementale à travers un étiquetage plus fourni et plus pédagogique.

1.1.7 Communauté et développement local

La PME SASACE contribue au développement de la communauté locale, afin de renforcer sa position d'entreprise citoyenne, à travers :

- La création d'emplois et le développement des compétences ;
- Et la création de richesse et de revenus.

Dans cette orientation, les pratiques de la PME SASACE sont nombreuses, parmi lesquelles on peut citer : les relations coopératives entretenues avec les centres de formation professionnelle, les écoles et les universités, dont elle accueille les stagiaires et les apprentis et veille à ce qu'ils bénéficient d'une formation et d'un encadrement de qualité auprès de ses équipes.

De plus, SASACE participe couramment dans l'amélioration des programmes de formation, par la contribution de ces cadres dans un cadre de bénévolat.

SASACE a mis la priorisation des fournisseurs locaux au centre de sa politique d'achat et d'approvisionnement. De plus, elle est partie prenante et membre actif de l'académie de l'entrepreneuriat, qui vise à promouvoir l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprise par les jeunes diplômés des universités et des grandes écoles (MDI, Polytechnique).

Ce point, la participation dans le développement de la communauté locale, convient avec l'axe de la forte insertion territoriale du management de proximité caractérisant les PME, présenté dans le premier chapitre théorique.

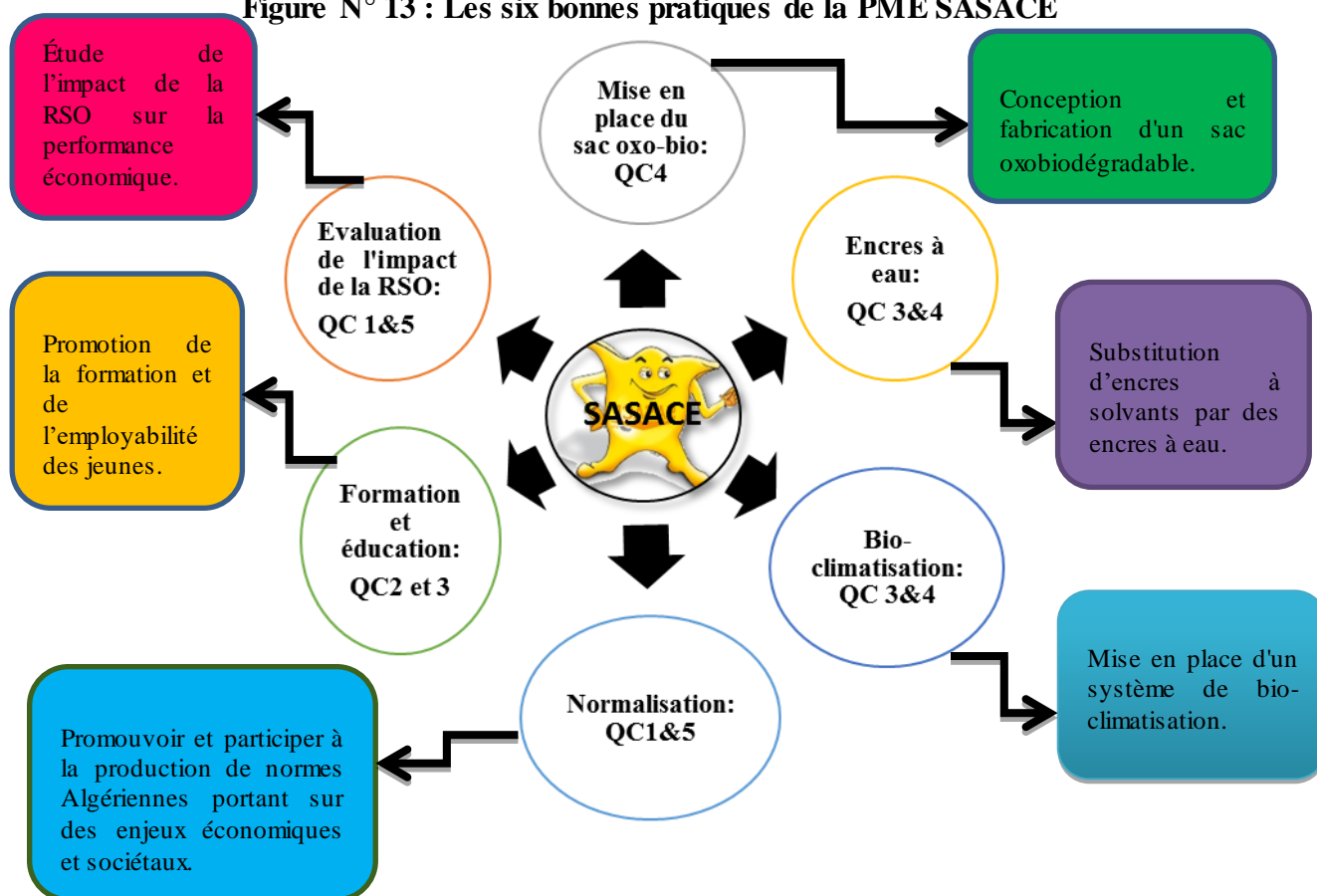
Conformément à ces questions centrales, SASACE a mis en œuvre six bonnes pratiques relatives à son engagement sociétal, elles seront présentées dans le point suivant.

¹ <http://rasines-rse.fr> consulté le 02/06/2020 à 00 h:46.

1.2 Les six bonnes pratiques de la PME SASACE

Respectivement aux questions centrales de la norme ISO 26000, qui sont présentes et pratiquées au sein de la PME SASACE, elle a mis en œuvre six bonnes pratiques en faveur de son démarche RSE, qui sont présentées dans la figure N°13 ci-après. Ces pratiques sont : la mise en place du sac oxo-bio (voir l'annexe N°4.1), l'utilisation d'encre à eau (voir l'annexe N°4.2), la mise en place d'un système de bio-climatisation (voir l'annexe N°4.3), la production des normes algériennes portant sur des enjeux économiques et sociétaux (voir l'annexe N°4.4), la promotion de la formation et de l'employabilité des jeunes (voir l'annexe N°4.5), l'évaluation de l'impact de la RSE sur la performance économique (voir l'annexe N°4.6). Cela confirme les résultats des études antérieures, avancés dans la partie théorique, que l'intention des entreprises algériennes, notamment les PME, à la poursuite d'une démarche RSE, est essentiellement économique.

Figure N° 13 : Les six bonnes pratiques de la PME SASACE



Source : Présentation power point de la PME SASACE.

Les six bonnes pratiques de SASACE, représentées dans la figure ci-haut, touchent les trois dimensions de la RSE : économique (comme la contribution dans le développement de la zone d'implantation), sociale (comme la création des postes d'emploi) et environnementale (comme la production des sacs oxobiodégradables).

1.3 Le cadre réglementaire de la RSE au sein de la PME SASACE

La PME SASACE favorise, en premier lieu, la prise en compte du cadre législatif et réglementaire. Pour cette raison, dans le cadre de son engagement sociétal, la PME SASACE vise l'assurance de la conformité de son activité aux lois, décrets et ordonnances relatifs à :

- L'hygiène, sécurité et médecine du travail (comme : l'ordonnance n°1975-31 du 29/04/1975 relative aux conditions générales de travail dans le privé et l'ordonnance n°1996-19 du 06 juillet 1996 modifiant et complétant la loi n°83-13 du 2 juillet 1983 relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles) ;
- La protection de l'environnement (comme : la loi n°83-03 du 05/02/1883 relative à la protection de l'environnement, la loi n°2003-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable et la loi n°2001-19 du 12/12/2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets).

On peut conclure, de ce point, que les pratiques socialement responsables, qui sont mises conformément aux questions centrales, ou aux principes, de la norme ISO 26000 présentées, sont considérées comme un axe stratégique fondamental pour le développement de la PME SASACE. Ainsi, cette PME s'assure que ses pratiques sont conformes aux lois et réglementations applicables.

Afin de compléter l'analyse de la RSE, dans le cas de la PME SASACE, nous allons voir, dans le point prochain, son environnement de travail.

2. L'environnement du travail au sein de la PME SASACE

Du fait de son engagement sociétal, ses valeurs qui sont inspirées de la norme ISO 26000, et sa culture d'ownership, qui est en faveur de promouvoir le sens d'appartenance, SASACE vise la création d'un environnement de travail favorable pour ses employés. De plus, SASACE mène des actions régulières afin d'assurer la conformité et la cohérence de ses pratiques GRH avec la nature de l'activité de l'entreprise et sa politique globale.

Le pilote HSE en collaboration avec le responsable des moyens généraux, assure les actions relatives au volet « environnement de travail », qui sont notamment les suivantes :

- La mise en place des conditions de travail convenables (hygiène, éclairage, climatisation, 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.

Ainsi, la présence d'un comité de participation, qui assure la coordination entre la direction générale et les travailleurs, montre que la PME SASACE vise le renforcement du

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

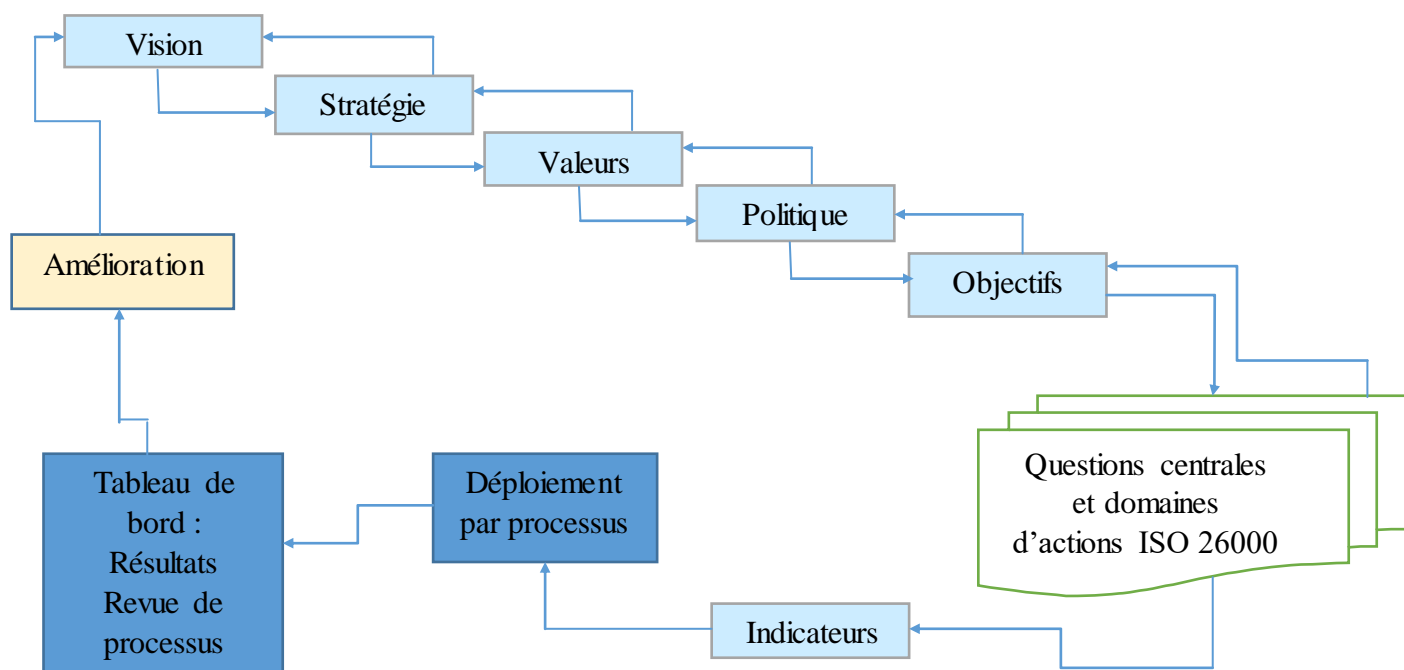
sentiment d'appartenance, favorise la communication interne et est toujours à l'écoute de ses employés.

Pour finir cette section, on va aborder, dans la prochaine sous-section, la déclinaison de la RSE au sein de la PME SASACE.

3. La déclinaison de la RSE au sein de la PME SASACE

La déclinaison de la RSE au sein de la PME SASACE est faite selon le processus apparent dans la figure N°14 suivante :

Figure N°14 : Déploiement de la RSE au sein de la PME SASACE



Source : Présentation power point de la PME SASACE.

Comme il est apparent dans la figure, ci-haut, la déclinaison de la RSE au sein de la PME SASACE, se fait à partir de sa stratégie, sa politique et ses objectifs, qui sont aussi fondés sur les questions centrales et les domaines d'actions de la norme ISO 26000. Ces questions centrales sont traduites en indicateurs, qui sont déployés par processus*, où chaque processus est piloté par un pilote, à tous les niveaux de l'entreprise. Ces indicateurs sont regroupés dans un tableau de bord (sera expliqué dans le point 3.1). À la fin de chaque exercice, chaque pilote se réunit avec la directrice des systèmes de management afin d'évaluer l'efficacité et la pertinence des indicateurs ; les remarques dégagées, durant la réunion, seront enregistrées dans les revues de processus, puis dans les revues de direction. L'engagement de la direction générale dans les systèmes de management de SASACE assure l'amélioration

* La RSE est déclinée au sein de trois processus généraux, contenant des sous-processus, qui sont en interaction entre eux. Ces processus sont comme suit : **processus de management** : processus M1-direction, processus M2-mesure, analyse et amélioration ; **processus de réalisation** : processus R1-commercial, processus R2- achats, processus R3-production, processus R4-contrôle qualité laboratoire ; **processus de support** : processus S1-GRH, processus S2-maintenance, processus S3-gestion des stocks, processus S4-hygiène-sécurité et environnement de travail (HSE), processus S5- comptabilité, processus S6- planification énergétique.

continue de ces systèmes ; une revue de direction est élaborée au minimum une fois par an, afin d'assurer l'efficacité de son SMI.

Donc, l'évaluation de la performance sociale est faite à l'aide des indicateurs sociaux présents dans son tableau de bord intégré. De même pour la performance environnementale, son évaluation est faite conformément aux étapes mentionnées dans le deuxième chapitre théorique, en utilisant des indicateurs environnementaux, présents dans son tableau de bord intégré, et ainsi en effectuant des audits environnementaux.

Ainsi, le pilotage de la démarche RSE au sein de cette PME est assuré par trois comités et/ou commissions. Le comité de pilotage ISO 26000 (chargé de la mise en œuvre, du suivi, de la pérennisation et de la promotion de la démarche RSO de SASACE), la commission d'éthique (chargée de l'application des lignes directrices contenues dans la charte d'éthique élaborée et communiquée), et la commission d'écoute (chargée de recueillir les doléances des employés et de proposer des plans d'actions pour l'amélioration de la motivation et du bien-être des employés).

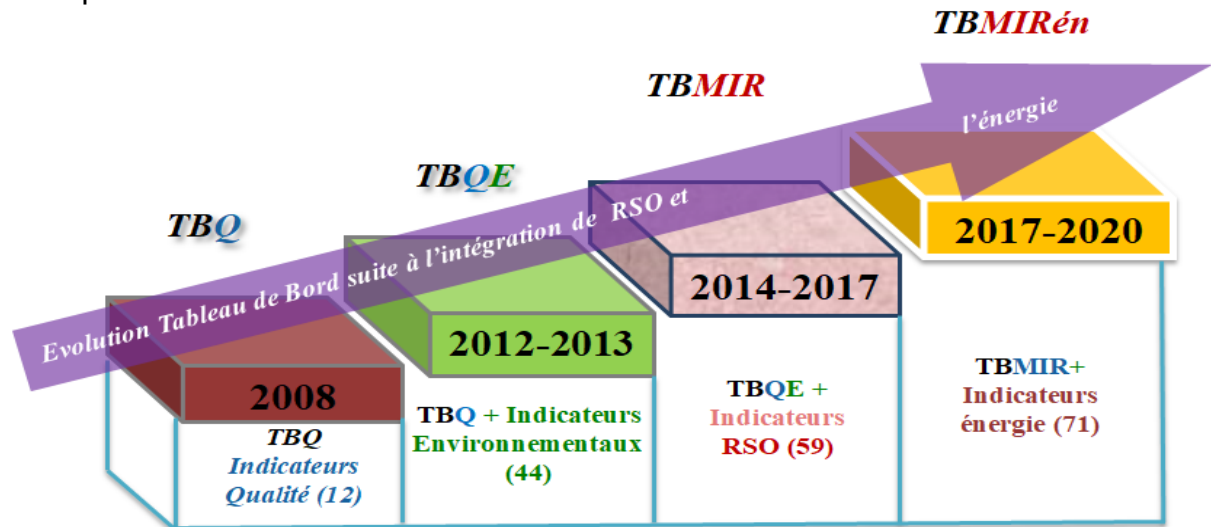
3.1 L'évolution du tableau de bord de la PME SASACE suivant l'intégration de la RSE

Le tableau de bord de SASACE est mis à jour, suite à l'évolution de l'entreprise et ses engagements (qualité-environnement-énergie).

Le schéma, ci-dessous, montre l'évolution du tableau de bord de SASACE selon son engagement social, environnemental et énergétique d'un tableau de bord de qualité (TBQ) en 2008, à un tableau de bord qualité-environnement (TBQE) en 2012, ensuite un tableau de bord de management intégré responsable (TBMIR) en 2014, en intégrant 15 indicateurs RSO, pour finir avec un tableau de bord de management intégré responsable énergie (TBMIRén) en 2017.

Par son utilisation d'un tableau de bord intégré, on peut déduire que la PME SASACE favorise l'utilisation d'un tableau de bord englobant des indicateurs sociaux, environnementaux, d'énergie et de qualité, permettant à la fois de mesurer sa performance sociale, environnementale, énergétique et économique.

Figure N°15 : L'évolution du tableau de bord de la PME SASACE



Source : Présentation power point de la PME SASACE.

En conclusion de cette section, nous pouvons déduire que la PME SASACE a renforcé sa position d'entreprise responsable en misant la RSE conformément à la norme ISO 26000 et en appliquant les exigences des normes ISO 14001 et ISO 50001, tout en respectant le cadre réglementaire Algérien en la matière. La RSE est déclinée à tous les processus en la présence des indicateurs sociaux et environnementaux permettant l'évaluation de son efficacité. Ainsi, l'existence de six pratiques relatives aux questions centrales de la norme ISO 26000, confirme la bonne incorporation de la RSE à son organisation.

Afin de trouver une réponse pratique à notre problématique, on va analyser, dans la prochaine section, l'impact de l'adoption d'une démarche RSE par la PME SASACE sur sa performance sociale et environnementale.

Section 3 : L'analyse de l'évolution de la performance sociétale et de la performance globale de la PME SASACE durant la période (2009-2019)

Comme on a déjà vu, la PME SASACE accorde une attention particulière à l'environnement, aux conditions de travail de ses employés, notamment leur santé et sécurité en leurs postes de travail. Dans cette présente section, nous tentons analyser l'évolution de la performance sociétale de la PME SASACE durant la période 2009-2019, à travers l'analyse de l'évolution de quelques indicateurs sociaux et environnementaux. Ainsi, on va analyser quelques indicateurs relatifs à la mesure de la performance globale dans la même période étudiée (2009-2019), afin de voir la répercussion de la performance sociétale sur la performance globale de la PME SASACE ; comme il est mentionné dans l'introduction du chapitre, cette partie sera un complément à notre analyse de la performance sociétale. Il faut également mentionner que le choix des indicateurs est fait en fonction de leur pertinence et de leur stabilité sur la période étudiée.

1. Analyse de l'évolution de la performance sociale de la PME SASACE

Dans ce point, on va analyser l'évolution de quelques indicateurs relatifs à la mesure de la performance sociale de la PME SASACE sur la période (2009-2019).

1.1 L'analyse de l'évolution du taux d'absentéisme annuel moyen

Le taux d'absentéisme* est un indicateur déterminant dans la mesure de la performance sociale de l'entreprise ; grâce à son caractère composite. L'objectif de la PME SASACE en la matière est la diminution et la maîtrise de ce taux, où elle a fixé 4 % comme seuil mensuel, afin de réduire ses conséquences, de maintenir et d'améliorer son niveau de performance.

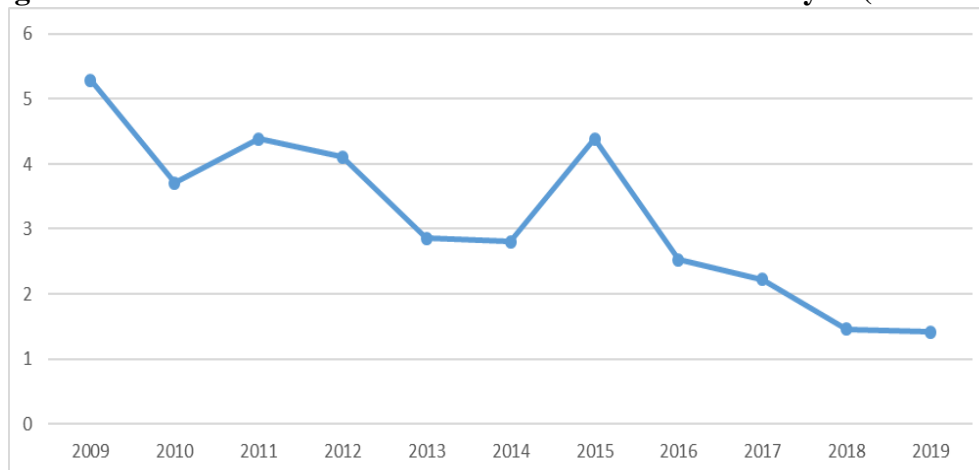
Tableau N°8 : L'évolution du taux d'absentéisme annuel moyen

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux d'absentéisme annuel moyen en (%)	5,29	3,71	4,39	4,11	2,86	2,8	4,39	2,53	2,22	1,46	1,41

Source : Etabli par nos soins à partir des données de la PME SASACE.

* L'absentéisme est une conduite qui se caractérise par des absences régulières du lieu de travail. Disponible sur <http://www.etudier.com> consulté le 19/06/2020 à 14 h:20.

Figure N°16 : L'évolution du taux d'absentéisme annuel moyen (2009-2019)



Source : Réalisée à partir des données du tableau N°8.

D'après le tableau N°8 et la figure N°16, on remarque qu'avant son engagement sociétal, c'est-à-dire avant l'adhésion de la PME SASACE au projet RS MENA* et avant l'obtention de la certification environnementale ISO 14001/2004, de 2009 à 2012, en excluant 2010, que le taux d'absentéisme moyen est très important.

De 2013 à 2019, on constate une baisse significative de ce taux, grâce à :

- La présence d'une commission d'écoute visant à promouvoir le dialogue social et à pratiquer l'écoute active au sein de la PME, depuis 2013. Dans cette optique, chaque pilote est responsable de prendre en considération les préoccupations de ses collaborateurs et de les communiquer à la direction générale ;
- Aux actions de sensibilisation programmées, depuis l'année 2013, touchant toutes les catégories du personnel (cadre, maîtrise et exécution) ;
- La diminution des accidents de travail (c'est ce qu'on va détailler dans le point 1.3) ;
- L'évaluation objective des collaborateurs, à travers une grille d'évaluation, et donc l'octroi d'une prime de rendement individuelle sur cette base.

Cependant, la hausse du taux d'absentéisme en 2015 s'explique par les congés sans solde* ou les maladies de complaisance* faites par les employés en période estivale, notamment pour des besoins professionnels : travailler dans les plages, les parkings, l'agriculture...etc.

* Le projet RS MENA (projet Responsabilité Sociétale de la région Moyen-Orient et Nord Afrique) est un projet, mené de 2011 à 2014, financé par l'agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida) visant à encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 dans la région MENA. Il vise huit pays pilotes : L'Algérie, l'Égypte, l'Irak, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Tunisie et la Syrie. Disponible sur <http://www.iso.org> consulté le 10/07/2020 à 00 h:30.

* Le congé sans solde correspond à une absence non rémunérée que l'employeur peut accorder à son salarié. Disponible sur <http://www.juritravail.com> consulté le 03/07/2020 à 15 h:34.

* Les maladies de complaisance sont les absences de confort.

1.2 L'analyse de l'évolution du taux de turnover annuel moyen

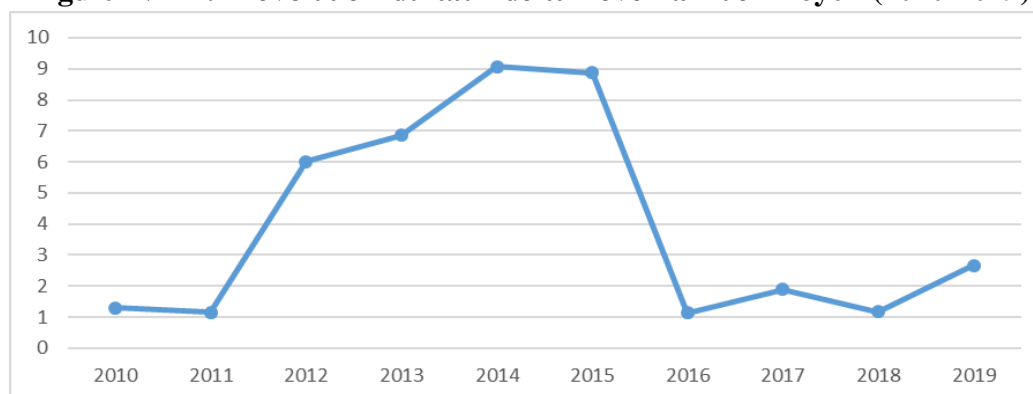
L'objectif principal visé par la PME SASACE par la mesure du taux de turnover* est la stabilisation de ses collaborateurs. Pour cette fin, elle a tracé un seuil mensuel de 3 % pour ce taux.

Tableau N°9 : L'évolution du taux de turnover annuel moyen

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux de turnover annuel moyen en (%)	*	1,30	1,15	6,02	6,85	9,065	8,865	1,13	1,885	1,17	2,66

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la PME SASACE. * : non mesuré.

Figure N°17 : L'évolution du taux de turnover annuel moyen (2010-2019)



Source : Réalisée à partir des données du tableau N°9.

Pour les années de 2012 à 2015, nous remarquons une augmentation significative en ce taux, cela est dû principalement au mauvais recrutement et à son inefficacité. D'après la DSM, de nombreuses actions sont entreprises par la PME SASACE dans ce sens afin de le réduire, comme :

- Révision du processus de recrutement (entrevue, la procédure de recrutement, le mode opératoire, le tri des CV, le choix des candidats ... etc.) ;
- Formation externe du service GRH et de l'ensemble des responsables sur « **l'efficacité de recrutement** » pour faire un meilleur recrutement ;
- Revue de l'adaptation et training des nouveaux candidats ;
- Assurance d'un meilleur suivi des nouveaux recrues.

Le résultat de ces actions est reflété dans les années qui suivent, de 2016 à 2019, où on constate une baisse significative du taux de turnover (une baisse de 7,735 % en 2016 par rapport à 2015).

* Le turnover, appelé également la rotation de l'emploi, désigne le renouvellement des effectifs d'une entreprise suite à des départs (licenciement, fin de contrat, démission, retraite) et des recrutements des collaborateurs. Disponible sur <http://www.qualtrics.com> consulté le 14/06/2020 à 23 h:36.

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

Donc, on peut dire que l'engagement social n'a pas apporté grand-chose pour le taux de turnover notamment dans les trois premières années, d'ailleurs après l'adhésion de la PME au projet RS MENA en novembre 2012, une augmentation remarquable du taux de turnover est enregistrée de 2013 à 2015, cela est dû aux causes citées auparavant. Ainsi, les fruits de cette politique ne sont venus qu'après la rectification des pratiques de recrutement dans les années suivantes.

1.3 L'analyse de l'évolution du nombre annuel d'accidents et/ou d'incidents

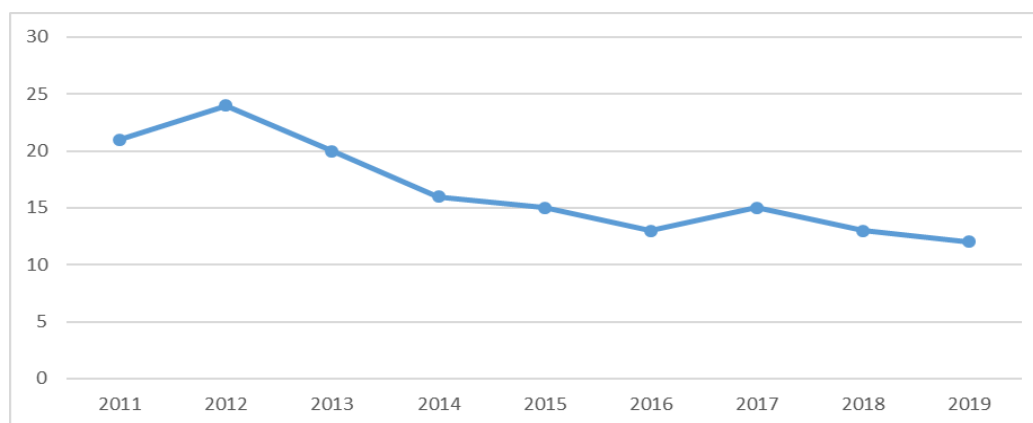
L'environnement, la santé et la sécurité au travail sont au cœur de préoccupation de la PME SASACE. Plusieurs actions sont menées par la PME SASACE afin de maîtriser les incidents* et les accidents de travail, et de diminuer l'impact de son activité sur ses personnels et sur son environnement. Le tableau N°10 et la figure N°18, indiquent l'évolution du nombre d'accidents et/ou d'incidents au sein de la PME SASACE, pendant la période étudiée. Il faut noter que cet indicateur touche à la fois le côté social et le côté environnemental.

Tableau N°10 : L'évolution du nombre annuel d'accidents et/ou d'incidents

Année	2009-2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre annuel d'accidents et/ou d'incidents	*	21 (avec trois mois non communiqués)	24	20	16	15	13	15	13	12

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la PME SASACE. * : non mesuré.

Figure N°18 : L'évolution du nombre annuel d'accidents et/ou d'incidents (2011-2019)



Source : Réalisée à partir des données du tableau N°10.

D'après la figure N°18, la courbe du nombre annuel d'incidents et/ou d'accidents au travail tend vers la baisse.

En 2011, la PME SASACE a initié la mesure de cet indicateur, où le nombre d'incidents et/ou d'accidents était de 21 accidents, alors que les trois derniers mois de cette année (octobre, novembre et décembre) ne sont pas communiqués.

* Un incident est tout événement touchant la société ou son environnement.

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

La PME SASACE a réussi en la réduction du nombre annuel d'accidents et d'incidents, notamment au cours de la période entre 2014 et 2019, grâce à :

- Sa culture de prévention des risques (**en cas d'accident de travail** : après intervention et secours de la victime, une enquête est entamée afin de déterminer les causes et de mettre en œuvre les actions nécessaires pour prévenir d'autres accidents, **en cas d'incident de travail** : après l'intervention de l'unité, procéder à des enquêtes afin de déterminer les causes, d'engager les actions correctives nécessaires et de prévenir d'autres incidents) ;
- L'installation d'un système de bio-climatisation, depuis 2012, qui a conduit à la réduction des risques d'accidents liés à la chaleur, notamment en été, tout en améliorant la qualité d'air ;
- La substitution de l'encre à solvant par l'encre à eau, depuis 2012, qui a permis de réduire les évaporations de produits nocifs ;
- Le port des EPI (Equipements de Protection Individuelle), depuis 2012, permettant la sécurisation des employés.

Il faut signaler que l'objectif de la PME SASACE est de ne pas avoir d'accident sur son site de travail et de ne pas causer d'incident sur son environnement ; où la mesure de cet indicateur est effectuée mensuellement.

1.4 L'analyse de l'évolution de la température au niveau des ateliers

Depuis sa création, la PME SASACE vise l'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs. Par l'installation de son système de bio-climatisation au niveau des ateliers de production, depuis 2012, la PME SASACE a réussi en la diminution de la température, en la saison estivale, et d'être conforme au seuil réglementaire et normatif, qui est moins de 35 °C, comme le montre le tableau N°11.

Tableau N°11 : L'évolution de la température au niveau des ateliers

Année	2009-2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Température au niveau de l'atelier (T3) en (°C)	*	32,6	28,4	31,5	32,6	31,5	32	32	30,33

Source : Établi par nos soins à partir des données de la PME SASACE. * : non mesuré.

Selon le tableau N°11, on constate que la PME SASACE n'a pas pris en considération cet aspect qu'en 2012 (année de son adhésion au projet RS MENA et de son obtention de la certification environnementale), dans le but d'améliorer les conditions de travail et de sécurité, et donc contribuer à l'amélioration de sa performance sociale.

1.5 L'analyse de l'évolution du taux annuel du port des EPI

La prévention des risques est une culture managériale ancrée au sein de la PME SASACE. C'est pourquoi, elle a investi dans le côté social par l'acquisition des EPI, afin d'assurer la sécurisation de ses collaborateurs en leurs postes de travail. Le tableau N°12

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

illustre les résultats de l'évaluation de respect du port des EPI, sur la période 2013-2019, qui sont conformes à l'objectif fixé par la direction générale (tous les personnels de l'atelier de production portant des EPI).

Cependant, en 2019, l'objectif n'est pas atteint à cause de la perte et de la déchire des chaussures. C'est pourquoi, la PME SASACE a passé une commande d'achat des chaussures auprès d'un fournisseur local afin de combler cette carence, et elle a mis en place les procédures nécessaires afin d'assurer le respect du port des EPI et de limiter la perte de ces derniers.

Tableau N°12 : L'évolution du taux annuel de respect du port des EPI (stop bruit, chaussures, masques)

Année	2009-2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux annuel de respect du port des EPI en (%)	*	/	100	100	100	100	100	100	93

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la PME SASACE. * : non mesuré.

Il faut signaler qu'en 2012, cet indicateur n'est mesuré que pour les agents de tissage, où l'objectif était de diminuer l'impact du bruit et des poussières au tissage. En cette année, tous les agents de tissage respectaient le port des EPI. Pour cette raison, on peut dire que l'objectif fixé par la direction est atteint.

D'après ce qui précède, on peut déduire que la PME SASACE réalise une bonne performance sociale (2009-2019). L'intégration de la RSE en son sein et l'adoption des pratiques socialement responsables ont contribué à l'amélioration de sa performance sociale. Vu que les indicateurs sociaux existants, avant son adhésion au projet RS MENA et son obtention de la certification environnementale, sont dans la plupart améliorés et maîtrisés (comme le taux d'absentéisme et le nombre d'accidents et/ou d'incidents). Et que tous les indicateurs sociaux (la température au niveau des ateliers, le respect du port des EPI) qui sont intégrés après son engagement sociétal sont également maîtrisés et leurs résultats sont reflétés sur les autres indicateurs de la performance sociale, déjà existants (la diminution du taux d'absentéisme et la diminution du nombre d'accidents et/ou d'incidents).

2. Analyse de l'évolution de la performance environnementale de la PME SASACE

Dans ce point, on va analyser l'évolution de quelques indicateurs relatifs à la mesure de la performance environnementale de la PME SASACE sur la période (2009-2019).

2.1 L'analyse de l'évolution du taux de déchets annuel moyen

Afin de prendre en considération quelques aspects environnementaux et d'améliorer sa productivité, la PME SASACE a mis comme objectif la diminution de son taux de déchets (un seuil mensuel de 5 %, de 2009 à 2011, 8 %, en 2012 et 2013, 6,5 %, en 2014, et de 6 %, de 2015 à 2019).

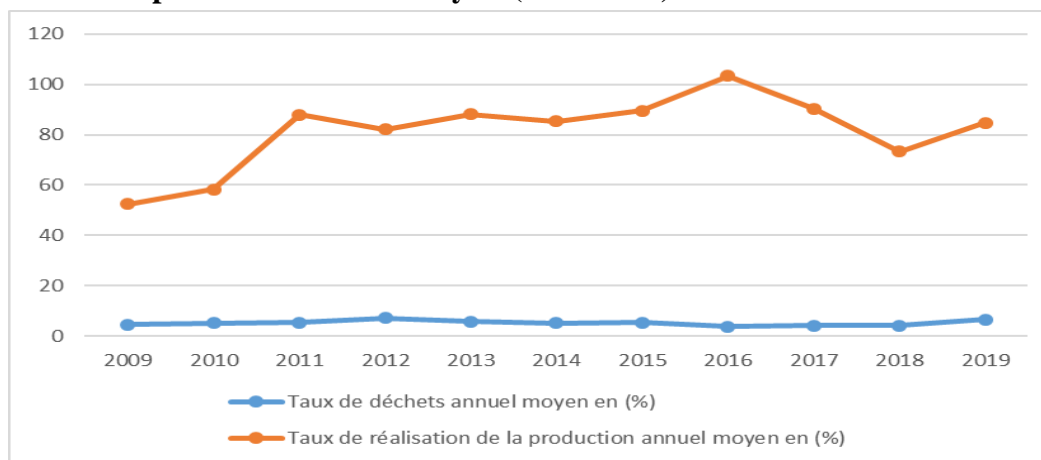
Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

Tableau N°13 : L'évolution du taux de déchets annuel moyen par rapport au taux de réalisation de la production annuel moyen

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux de déchets annuel moyen en (%)	4,53	5,12	5,22	7,1	5,76	5,06	5,36	3,74	4,01	4,13	6,48
Taux de réalisation de la production annuel moyen en (%)	52,54	58,35	87,96	82,11	88,08	85,36	89,55	103,38	90,43	73,42	84,7

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la PME SASACE.

Figure N°19 : L'évolution du taux de déchets annuel moyen par rapport au taux de réalisation de la production annuel moyen (2009-2019)



Source : Réalisée à partir des données du tableau N°13.

D'après le tableau N°13 et la figure N°19, on peut dire que malgré la fluctuation du taux de réalisation de la production, le taux de déchets demeure stable et encore très réduit.

On peut également remarquer que depuis 2012 (année de l'obtention du certificat environnemental ISO 14001/2004 et de l'adhésion au projet RS MENA), la PME SASACE a pu mettre cet indicateur en deçà de l'objectif fixé, malgré la forte progression et l'amélioration du taux de réalisation de la production, notamment sur la période étalée entre 2013 et 2018.

Il faut signaler que l'augmentation du taux de déchets en 2019 est due à l'augmentation de la production par 11,28 % par rapport à 2018.

Ainsi, il est nécessaire de noter que la maîtrise des quantités de déchets générés, notamment de 2013 à 2018, est grâce à la coordination entre le service de production, le service contrôle qualité et le service de la maintenance, tout en assurant :

- Le suivi rigoureux du processus de production (suivi de transformation de la MP jusqu'au produit fini) ;
- La mise en place d'un système de marquage des produits finis et semi-finis pour trouver les facteurs d'impact, matériels ou immatériels, générant les déchets ;

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

- La sensibilisation du personnel technique, notamment les agents de contrôle qualité ;
- L'amélioration de la productivité ;
- L'application de la maintenance préventive ;
- L'augmentation des prélèvements d'échantillons pour mieux suivre les tests et contrôler les produits (la durée pour faire un test a été de 30 minutes et est devenue 15 minutes).

Il est également nécessaire d'évoquer que la transition de la PME vers l'utilisation des technologies propres par la substitution d'encres à solvant par des encres à eau en 2012, permettant la réduction de la pollution à la source, a conduit à la diminution du taux de déchets. Ainsi, la production des sacs à base de polypropylène oxobiodégradable, qui est son cœur de métier, a permis de réduire l'effet nocif de ses déchets sur l'environnement, et donc contribuer à l'amélioration de sa performance environnementale.

2.2 Analyse de l'évolution de la consommation annuelle moyenne des matières premières

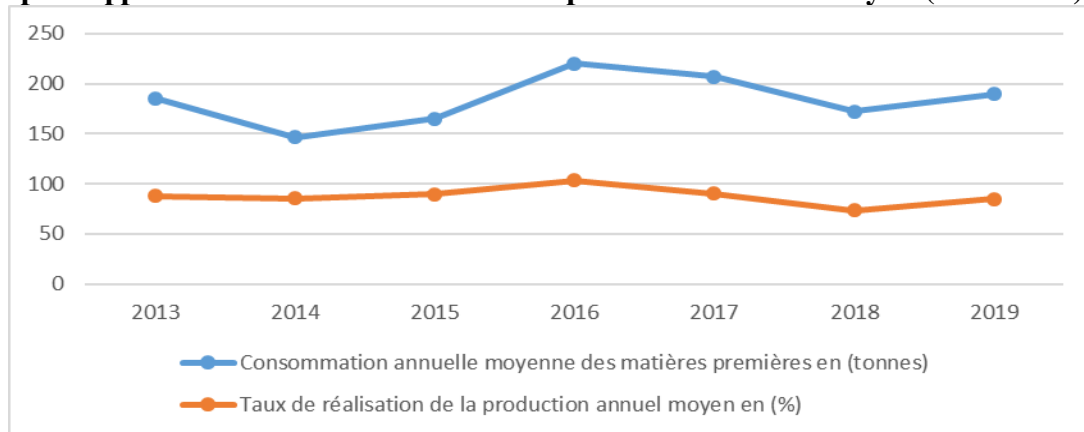
La réduction de la consommation des matières premières est l'un des objectifs visés par la PME SASACE, dans le cadre de son système de management environnemental, qui est mis en place conformément à la norme ISO 14001. Le tableau N°14 et la figure N°20, montrent que l'évolution de la consommation des matières premières (MP, MP nécessaires à la production, pièces semi-finis, matériaux utilisés pour l'emballage) est proportionnelle avec le taux de production annuel, d'ailleurs la courbe de la consommation des matières premières consommées suit la même tendance que celle du taux de réalisation de la production.

Tableau N°14 : L'évolution de la consommation annuelle moyenne des matières premières par rapport au taux de réalisation de la production annuel moyen

Année	2009-2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Consommation annuelle moyenne des matières premières en (tonnes)	*	185,33	146,83	164,83	220,25	206,92	172,33	189,67
Taux de réalisation de la production annuel moyen en (%)	/	88,08	85,36	89,55	103,38	90,43	73,42	84,7

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la PME SASACE. * : non mesuré.

Figure N°20 : L'évolution de la consommation annuelle moyenne des matières premières par rapport au taux de réalisation de la production annuel moyen (2013-2019)



Source : Réalisée à partir des données du tableau N°14.

La DSM ajoute que diverses actions sont entreprises par la PME SASACE, afin d'avoir un meilleur rendement et d'avoir un taux de consommation des MP réduit :

- L'équipe de production a procédé quelques modifications au niveau du dosage ;
- La surveillance du processus de fabrication ;
- Le changement de la qualité des MP et le suivi de sa conformité pour avoir un meilleur rendement ;
- La mise en place des modes opératoires et des instructions nécessaires pour une meilleure maîtrise.

2.3 L'analyse du nombre annuel de déversement du Gaz Oil

Ce taux est mesuré chaque trimestre depuis l'année 2012, où l'objectif visé est de ne pas avoir de déversement du Gaz Oil, et donc de diminuer ses déchets liquides afin de protéger l'environnement. L'intégration de cet indicateur à son tableau de bord confirme l'intention de l'entreprise à améliorer sa performance environnementale.

Tableau N°15 : Le nombre annuel de déversement du Gaz Oil

Année	2009-2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre annuel de déversements du Gaz Oil	*	0	4	0	0	0	0	0	0

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la PME SASACE. * : non mesuré.

Cet indicateur n'est mesuré qu'en 2012 (année de l'adhésion au projet RS MENA et de l'obtention de la certification environnementale ISO 14001/2004), où il n'y a eu aucun déversement en cette année.

En 2013, le nombre de déversements a augmenté à quatre déversements (tableau N°15). Ces déversements sont causés par le placement des nouveaux bacs de rétention qu'ils

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

n'étaient pas étanches (défaut de conception) et les fuites de la tuyauterie des camions du fournisseur lors de l'arrivée et du dépotage du Gaz Oil.

Pour les années qui suivent, de 2014 à 2019, la PME SASACE a pu éviter le risque de déversement du Gaz Oil par :

- La sensibilisation des agents du fournisseur, qui dépotent le Gaz Oil, pour changer leur tuyauterie du camion-citerne ;
- La réparation de la tuyauterie des camions du fournisseur au dépotage ;
- La sensibilisation des agents de maintenance pour suivre de près l'opération de dépotage, et maintenir la propreté du lieu après cette opération ;
- L'entretien quotidien de l'équipe HSE où le déversement a lieu ;
- La réparation des bacs de rétention et l'ajustement de ces derniers.

2.4 L'analyse du taux annuel moyen de valorisation d'encres périmées

Afin d'atténuer son impact sur l'environnement et d'améliorer sa performance environnementale, la PME SASACE a intégré une proportion de matières recyclées dans son processus de production, par la valorisation de ses déchets, notamment d'encres périmées, depuis 2014.

Tableau N°16 : L'analyse du taux annuel moyen de valorisation d'encres périmées

Année	2009-2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux annuel moyen de valorisation d'encres périmées	*	4,98	5,83	0	10,49	5,95	0

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la PME SASACE. * : non mesuré.

La PME SASACE a tracé un objectif trimestriel de valorisation de 3 % d'encres périmées. Toutefois, l'opération de valorisation n'a pas été effectuée en 2016 et en 2019 (0 % d'encres périmées valorisées) car toutes les encres périmées sont consommées en 2015 et en 2018 respectivement.

2.5 L'analyse de l'évolution de la consommation annuelle moyenne d'électricité

La consommation d'énergie, notamment d'électricité, est un critère déterminant et critique en la mesure de la performance environnementale d'une entreprise. De ce fait, la PME SASACE a procédé la mesure de sa consommation électrique en 2013, en fixant un objectif mensuel de moins de 35000 kWh de consommation.

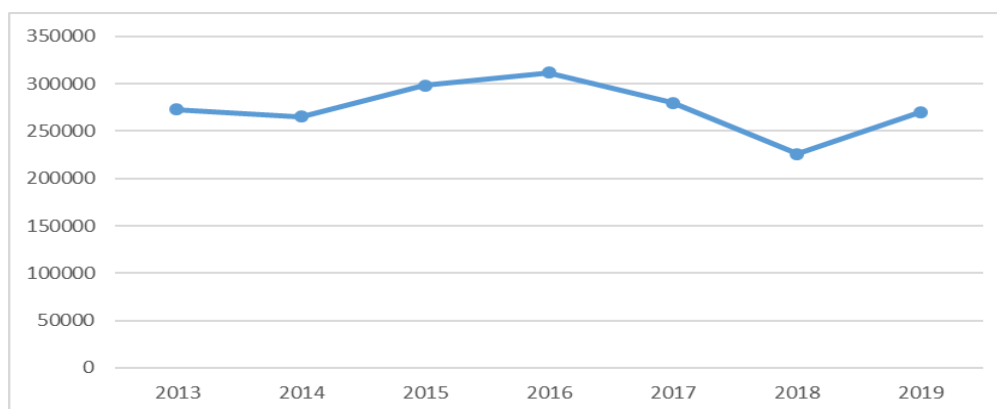
Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

Tableau N°17 : L'évolution de la consommation annuelle moyenne d'électricité

Année	2009-2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Consommation annuelle moyenne d'électricité en (kWh)	*	272804	265175	298539	311887	280060	226150	270300

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la PME SASACE. * : non mesuré.

Figure N°21 : L'évolution de la consommation annuelle moyenne d'électricité (2013-2019)



Source : Réalisée à partir des données du tableau N°17.

D'après le tableau N°17 et la figure N°21, on constate que la moyenne annuelle de consommation d'électricité est en deçà de l'objectif fixé (maintenir la consommation électrique en dessous de 350000 kWh).

On peut remarquer également qu'il y a une augmentation de consommation significative en 2016, ceci est lié à l'amélioration de la production (3 millions de sacs réalisés).

En 2017 et 2018, on constate une dégradation en la consommation d'électricité malgré la progression en la production, cela est dû à la préparation à la certification de son système de management énergétique selon la norme ISO 50001/2018 et à le recertification de son système de management environnemental selon la norme ISO 14001/2015.

Le pic en 2019, peut être expliqué par l'amélioration de la production en cette année (taux de réalisation de la production est de 84,7 %, une amélioration de 11.28 % par rapport à 2018).

D'une manière générale, on peut dire que la maîtrise de la consommation électrique est grâce à la mise en place d'une batterie de compensation ; c'est ce qui a permis également à la réduction de la facture d'électricité.

En outre, la DSM déclare que : « pour réduire sa consommation électrique et énergétique, la PME SASACE a mis en place un système de management énergétique conformément à la norme ISO 50001/2018 en juin 2019. Ce SMÉ (Système de Management Énergétique) a permis de réduire plus de 17 % de la consommation électrique ».

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

En guise de conclusion pour ce point, nous pouvons dire que la PME SASACE réalise une bonne performance environnementale (2009-2019). Son engagement sociétal, par le suivi des lignes directrices de la norme ISO 26000 et l'application des exigences de la norme ISO 14001, et même de la norme ISO 50001, et ses pratiques socialement responsables ont contribué à l'amélioration de sa performance environnementale. Une amélioration et une maîtrise remarquable pour les indicateurs environnementaux existants avant son engagement sociétal (taux de déchets, nombre de déversements du Gaz Oil), et une maîtrise également des indicateurs intégrés après son engagement sociétal (consommation des matières premières, taux de valorisation d'encres périmées, consommation électrique).

Afin de compléter notre investigation, nous allons analyser quelques indicateurs relatifs à la mesure de la performance globale de la PME SASACE, pour voir la relation existante entre la performance sociétale, ou la RSE, et la performance globale de cette PME.

3. Analyse de l'évolution la performance globale de la PME SASACE

Dans cette sous-section, on va vérifier l'impact de la RSE, qui est reflété dans la performance sociétale, sur la performance globale de la PME SASACE. Pour ce faire, on analysera l'évolution du taux de satisfaction client et du taux de réalisation des objectifs SMIR, sur la même période étudiée (2009-2019).

3.1 L'analyse de l'évolution du taux annuel de satisfaction client

Comme déjà évoqué, l'objectif principal de la PME SASACE est la satisfaction de ces clients. De ce fait, elle assure le suivi et la mesure du niveau de satisfaction de ses clients, par des enquêtes de satisfaction, afin de garantir son amélioration continue, notamment de ses résultats financiers.

Tableau N°18 : L'évolution du taux annuel de satisfaction client

Année	2009-2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux annuel de satisfaction client en (%)	*	85	92,38	88,92	85	91,5	92,5	87,5	96,5	NC

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la PME SASACE. * : non mesuré. NC : non communiqué.

Selon le tableau, ci-dessus, il paraît que le niveau de satisfaction des clients est en progression, depuis son engagement sociétal, cela indique également que les résultats obtenus de l'étude de satisfaction de l'année précédente sont pris en compte l'année suivante. Dans cette mesure, la PME SASACE a assuré :

- La satisfaction des commandes clients dans les délais ;
- Le traitement et la maîtrise des réclamations clients ;
- La prise en charge des suggestions clients.

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

Le principal résultat obtenu par le biais de la satisfaction de ses clients, est l'amélioration de son chiffre d'affaires, où elle a enregistré une évolution de 0,76 %, 1,34 %, 0,14 %, 0,19 %, 0,24 %, 0,081 % en 2011, 2012, 2014, 2015, 2016, 2017 respectivement.*

De cela, donc, peut découler que la réalisation des objectifs sociétaux n'empêche pas la réalisation des profits, dans la mesure où les activités sociétales ont un impact positif sur la performance financière de la PME SASACE (par exemple l'utilisation des technologies propres, qui sont plus rentables, comme : la production des sacs oxobiodégradables, l'utilisation des encres à eau, l'installation d'un système de bio-climatisation).

Le résultat avancé est confirmé par ailleurs par une étude réalisée par la PME SASACE (2012-2014) sur « l'impact de la RSE sur sa performance financière ». Cette étude a démontré l'existence d'une relation positive dans les deux sens entre la RSE et la performance économique. C'est-à-dire, si la PME réalise une bonne performance financière, elle pourra donc investir dans la RSE, d'un côté, et comme la RSE est un investissement à moyen et à long terme donc elle pourra avoir une influence positive sur la performance financière de la PME, d'un autre côté.

3.2 L'analyse de l'évolution du taux annuel de réalisation des objectifs SMIR

Le taux de réalisation des objectifs SMIR (Système de Management Intégré Responsable) reflète le nombre de processus ayant atteint leurs objectifs au sein de la PME SASACE. Le tableau suivant fait apparaître les résultats du fonctionnement global de cette dernière de 2014 à 2019.

Tableau N°19 : L'évolution du taux annuel de réalisation des objectifs SMIR

Année	2009-2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux annuel de réalisation des objectifs SMIR en (%)	*	80,66	89,7	90,4	85,95	78,16	82,33

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la PME SASACE. * : non mesuré.

Selon le tableau précédent, on constate que le fonctionnement global de l'entreprise du SMIR est maîtrisé, vu que le taux de réalisation des objectifs SMIR est au-delà de 80 % en 2014, 2015, 2016, 2017, 2019 et proche de 80 % en 2018, c'est ce qui nous permettra de dire que la PME SASACE a réalisé une bonne performance globale (économique, sociale et environnementale) après son engagement sociétal. Ceci est dû principalement à :

- L'interaction active, la bonne coordination et la cohérence entre les différents processus ;
- La coopération entre les pilotes de chaque processus et ses collaborateurs afin de réaliser les objectifs préalablement fixés ;
- Le renforcement du sentiment d'appartenance et le développement d'une attitude responsable chez les collaborateurs.

* NB : l'évolution de la marge opérationnelle n'a pas été communiquée en 2013, et n'a pas été mesurée en 2018 et 2019.

Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE »

Donc, les actions responsables (comme la responsabilisation des collaborateurs) ont contribué à la maîtrise et à l'amélioration de la performance globale de la PME SASACE.

Comme conclusion de cette sous-section, on peut dire que la RSE ou la performance sociétale, sociale et environnementale, a un impact positif sur la performance économique et la performance globale de la PME SASACE.

On peut conclure de cette section, que la PME SASACE réalise une bonne performance sociétale sur la période (2009-2019) et que les actions et les pratiques socialement responsables ont contribué à l'amélioration de la performance sociétale, sociale et environnementale, de la PME SASACE. Ces pratiques ont contribué également à l'amélioration de sa performance économique et de sa performance globale, et cela nous permet de dire que la RSE a influencé la performance globale de la PME SASACE positivement.

Conclusion du troisième chapitre

D'après la présentation de la société SASACE, il s'avère qu'elle couvre les caractéristiques quantitatives et qualitatives d'une PME et qu'elle adopte une stratégie de RSE proactive, vu qu'elle est le leader de la production des sacs oxobiodégradables en Algérie. Son engagement sociétal est traduit en sa mise en place d'une démarche RSE conformément à la norme ISO 26000 et est renforcée par l'application des exigences des normes ISO 14001 et ISO 50001, tout en veillant au respect du cadre réglementaire Algérien, encadrant cette démarche.

Ainsi, la PME SASACE a assuré la diffusion et l'incorporation de la RSE à tous les niveaux, tout en identifiant des indicateurs sociaux et environnementaux permettant la mesure de l'efficacité de cette démarche. Et pour assurer son amélioration continue, une revue de direction est élaborée périodiquement.

Comme résultat d'évaluation de sa performance sociétale, on peut dire que la PME SASACE réalise une bonne performance sociétale sur la période (2009-2019). Cependant, ses investissements responsables, traduits dans ses actions et ses pratiques responsables, ont contribué à l'amélioration de cette performance. Car les indicateurs sociaux et environnementaux existants, avant son engagement sociétal, ont été dans la majorité améliorés, d'une part. Et les autres indicateurs qui ont été intégrés, après son engagement sociétal, sont également bien maîtrisés et leurs résultats sont reflétés sur les autres indicateurs déjà existant, d'une autre part. On peut également retenir que les actions responsables, telles que les actions de sensibilisation menées pour impliquer les collaborateurs dans la démarche RSE, et les pratiques responsables, telles que l'utilisation des technologies propres, ont permis en retour, d'améliorer la performance économique et la performance globale de la PME SASACE.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Notre travail de recherche avait pour objectif d'étudier l'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE ».

Les études antérieures menées en matière de la responsabilité sociétale n'ont pas porté sur l'impact de la RSE sur la performance sociétale dans le cas des PME Algériennes. C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi ce sujet.

Dans cette perspective, notre travail de recherche s'est orienté par ce questionnement fondamental : **Comment l'engagement sociétal influe-t-il sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE » ?**

Pour répondre à cette problématique, notre étude a été étalée en trois chapitres. Les deux premiers chapitres, traitaient le cadre théorique ou les variables d'analyse essentielles à notre travail de recherche, la PME, la RSE et la performance sociétale. Le dernier chapitre s'est consacré à l'étude de la relation existante entre ces variables, en analysant le cas de la PME SASACE.

De la partie théorique, on a conclu que la RSE est un concept polysémique, où son application diffère d'une petite à une grande entreprise, et que la gouvernance est un facteur déterminant en la mise en place de la démarche RSE, notamment dans le cas des PME grâce à leur gestion de proximité. Les ressources financières et organisationnelles sont les principaux obstacles entravant le processus d'intégration de la RSE à la stratégie de la PME, et les motivations financières demeurent les principaux stimulants pour l'engagement en la matière. On a pu également développer un cadre d'analyse de la performance sociétale, adéquat au contexte des PME, et trouver une réponse théorique à notre problématique, traduite dans l'existence d'un impact positif de la RSE sur la performance sociétale de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre, on a essayé de trouver une réponse pratique à notre problématique, en examinant la relation entre les deux variables d'analyse, la RSE, ou l'engagement sociétal, et la performance sociétale, dans le cas de la PME SASACE, une PME Algérienne adoptant une démarche responsable conformément à la norme ISO 26000 et est certifiée ISO 14001 et ISO 50001.

Notre étude est faite en s'appuyant sur une méthode qualitative et en utilisant un style descriptif analytique. La réalisation de l'étude documentaire nous a permis de répondre à notre problématique, préalablement citée, en confirmant ou en infirmant nos hypothèses de départ, qui seront présentées, ci-après.

Test des hypothèses

Hypothèse principale :

D'après les résultats de l'étude de l'évolution de la performance sociétale sur la période (2009-2019), on a constaté qu'elle a connu une amélioration significative après l'engagement de la PME SASACE dans une démarche responsable.

Conclusion générale

D'après ce constat, on peut confirmer notre hypothèse principale : la RSE, ou l'engagement sociétal, a un impact positif sur la performance sociétale de la PME Algérienne SASACE.

Première hypothèse secondaire :

À travers son engagement au projet RS MENA, et ses investissements RSE menés tout au long de l'année 2013, la PME SASACE a mis en place la RSE conformément à la norme ISO 26000 et a renforcé sa position d'entreprise citoyenne et responsable en certifiant son système de management environnemental selon la norme ISO 14001, et son système de management énergétique selon la norme ISO 50001, tout en respectant le cadre réglementaire Algérien en la matière.

Ces résultats nous mènent à confirmer notre première hypothèse : la PME Algérienne SASACE s'engage dans la RSE par le suivi des lignes directrices de la norme ISO 26000, et l'application des exigences des normes ISO 14001 et ISO 50001, tout en respectant le cadre réglementaire Algérien en la matière.

Deuxième hypothèse secondaire :

La plupart des indicateurs sociaux et environnementaux (tels que : le taux d'absentéisme, le nombre d'accidents et/ou d'incidents, le taux de déchets, le nombre de déversements du Gaz Oil), existants avant son engagement sociétal ont été améliorés. Ainsi, les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux (tels que : la température au niveau des ateliers, le respect du port des EPI, la consommation des matières premières, le taux de valorisation d'encres périmées, la consommation électrique) intégrés après son engagement sociétal sont également bien maîtrisés, c'est ce qui nous a mené à dire que la RSE a contribué à l'amélioration de la performance sociétale de la PME.

Les résultats avancés nous ont permis de confirmer notre deuxième hypothèse : la performance sociétale de la PME Algérienne SASACE s'est améliorée après son engagement dans une démarche socialement responsable.

Troisième hypothèse secondaire :

- La promotion du dialogue social, les actions de sensibilisation et les plans de formation programmés, la diminution des accidents de travail et l'évaluation objective des employés ont permis de diminuer le taux d'absentéisme ;
- Le suivi et le training des nouveaux candidats ont contribué à la réduction du taux de turnover ;
- L'installation d'un système de bio-climatisation, a fait baisser la température au niveau des ateliers, c'est ce qui a conduit à la réduction des risques d'accidents liés à la chaleur. Ainsi, l'investissement dans l'acquisition des EPI, a permis de réduire le nombre d'accidents de travail ;

Conclusion générale

- La substitution d'encre à solvant par des encres à eau, a permis de réduire les évaporations des produits nocifs, c'est ce qui a fait que le nombre d'accidents au travail a baissé. Ceci a permis également de réduire le taux des déchets ;
- La PME SASACE a réussi en la réduction de la nocivité de ses déchets sur l'environnement, grâce à sa transition à la production des sacs oxobiodégradables ;
- La mise en place d'une batterie de compensation et la certification de son système de management énergétique ont permis de réduire la consommation d'électricité.

D'après ces résultats, on peut également confirmer notre troisième hypothèse : la RSE, ou l'engagement sociétal, a permis d'améliorer la performance sociétale de la PME Algérienne SASACE par le biais de l'adoption des actions et des pratiques socialement responsables.

Recommandations

À travers l'étude documentaire qu'on a faite, on peut accorder à la PME SASACE les recommandations suivantes :

- La formalisation de ces pratiques en termes de santé et de sécurité au travail, par la certification de son système de management de la santé et de la sécurité au travail selon la norme ISO 45001 ;
- L'exploitation des avantages du modèle formel de la RSE pour pénétrer le marché mondial. En d'autres termes, s'engager dans une démarche d'exportation et être présente à l'international ;
- Mettre en place les procédures nécessaires (telles que : l'amélioration des conditions de travail, la pratique du transfert des connaissances, la prise en compte d'initiatives...etc.) afin d'impliquer l'ensemble des employés dans sa démarche responsable ;
- Investir dans ses collaborateurs et développer leurs compétences afin d'assurer le développement de la PME, son amélioration continue et la réalisation de ses objectifs.

Difficultés de la recherche

Les circonstances actuelles de l'épidémie de Coronavirus COVID-19 et du confinement, nous ont empêchés de terminer le stage, c'est ce qui a créé une difficulté pour l'obtention des informations pratiques relatives à notre étude, et donc de faire la projection des résultats obtenus dans la partie théorique sur la partie pratique.

Limites et voies futures de recherche

Chaque travail de recherche présente des limites. L'instabilité des indicateurs sociétaux sur la période étudiée, nous a conduits à éliminer certains indicateurs répondant plus à la question centrale du mémoire. Ainsi, l'utilisation des dix indicateurs sociétaux uniquement, nous a amené à accepter avec prudence les résultats obtenus.

Conclusion générale

En outre, il est impossible de généraliser les résultats obtenus en étudiant l'impact de la responsabilité sociétale sur la performance sociétale dans une seule PME Algérienne. C'est pourquoi, nous invitons les futurs chercheurs à faire cette étude sur un échantillon de PME Algériennes.

Ainsi, dans un seul travail, on ne peut pas mettre en évidence la relation de la responsabilité sociétale avec toutes les variables pertinentes. C'est pourquoi, on propose les pistes futures d'investigation suivantes :

- L'impact de la RSE sur la compétitivité des PME Algériennes : une étude sur un échantillon des PME Algériennes.
- L'impact de la RSE sur la performance globale de l'entreprise : une étude comparative entre une PME et une grande entreprise.
- La RSE comme un fil de dénaturation des PME Algériennes.

BIBLIOGRAPHIE

EN FRANÇAIS

Ouvrages

1. Boiral Olivier, *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, Canada, 2007.
2. Boutary Martine, Monnoyer Marie-Christine, Josée St-Pierre, *Les PME à l'ère de la mondialisation*, Presse de l'Université du Québec, 2016.
3. Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, 3^e éd., Paris, 2016.
4. Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris, 2004.
5. Corfmat Daniel, Chambault Marc, *Gouvernance et responsabilité sociétale des PME : une source de progrès pour les PME*, L'Harmattan, Paris, 2017.
6. Fall Touba, *Pratiques de GRH, performance sociale et cultures dans les entreprises sénégalaises : étude de cas*, EMS Editions, 2019.
7. Igalens Jacques, Peretti Jean-Marie, *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*, Eyrolles, 2^e éd, 2016.
8. Imbert Joëlle, *Les tableaux de bord RH*, Eyrolles, Paris, 2007.
9. Laroche Patrice et al, *GRH : théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*, De Boeck Supérieur, France, Paris, 2019.
10. Lorino Philippe, *méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'Organisation, 2^e éd, Paris, 2001.
11. Magakian Jean-Louis, Payaud Marielle Audrey, *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, Bréal éditions, Paris, France, 2007.
12. Marçay Amélie, *Construire un bilan social*, Dunod, France, Paris, 2011.
13. Pestre Florent, *La responsabilité sociale des entreprises multinationales : stratégies et mise en œuvre*, L'Harmattan, Paris, 2013.
14. Thévenet Maurice et al, *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education, 2^e éd, France, 2009.
15. Torrès Olivier, *Les PME*, Paris, Flammarion, 1999.

Articles

1. Bachounda Rafik, Lazreg Mohammed, Le bilan social outil de performance ; perspective d'une implantation au sein des entreprises Algériennes, *Revue Erriada d'économie d'affaires*, Vol 03, N°04, 2017, p.p.119-129.
2. Barel Yvan, Pour une refonte du bilan social français en tant qu'outil d'information, *Gestion 2000*, 1998.
3. Barillot Pascal, Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de bord prospectif, *Gestion 2000*, 2001.
4. Benzerroug Ramzi Mourad, La responsabilité sociale des entreprises : état des lieux et réalité algérienne, *MAAREF revue académique*, 12^{ème} Année-N° :22, Boumerdes, Université M'Hamed Bougara, Juin 2016, p.p.3-20.
5. Bory Anne, Lochard Yves, La RSE, entre relations publiques et outil politiques, *revue de l'IREs*, n°57, 2008, p.p.3-21.

6. Charreaux Gérard, L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives, *Revue française de gestion*, n°141, issue 5, 2002, p.p.77-107.
7. Charreaux Gérard, *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive*, Université de Bourgogne, Février 2002.
8. Cherkaoui Adil, Pratiques RSE des PME au Maroc : une finalité perceptuelle auprès des dirigeants casablancais, *Question(s) de management*, n°14, Issue 3, 2016, p.p.13-26.
9. Crifo Patricia, Mottis Nicolas, L'ISR à la recherche de nouveaux élans, *Revue française de gestion*, n°236, Issue 7, 2013, p.p.69-77.
10. Dahmani Mouhamed, La notion de la RSE dans les entreprises algériennes : entre théorie et pratique, *Revue de recherches et études scientifiques*, Vol 10, N°1, Médéa, Université Dr. Yahia Fares de Médéa, Juin 2016, p.p. 398-431.
11. Desmazes Jean, Lafontaine Jean-Philippe, L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises, *Comptabilité et Environnement*, France, 2007.
12. Duong Quynh Lien, La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça parle?, *Communication et organisation*, 26/2005, p.p.26-43.
13. Essid Moez, Quels outils de contrôle pour décliner les stratégies environnementales?, *Comptabilité et Environnement*, France, Mai 2007.
14. Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie, Regards croisés sur engagement RSE & performance, *Question (s) de management*, n°9, Issue 1, 2015, p.p.65-89.
15. Hamidi Youcef, Dadene Abdelouahab, Khelfaoui Mounia, La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?, *Revue de recherches et études scientifiques*, Vol 7, N°1, 2011, p.p.331-352.
16. Janicot Luc, Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle, Association Francophone de Comptabilité, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 13, vol-1, 2007, p.p.47-67.
17. Marchesnay Michel, La PME : une gestion spécifique, *Economie rurale*, N° 206, 1991, p.p.11-17.
18. Nafssi Fadwa, Bahoussa Abdelaziz, La gouvernance d'entreprise : entre valeur actionnariale et valeur partenariale, *International Journal of Management & Marketing Research (MMR)*, Vol.1, p.p.81-89.
19. Oueghlissi Rim, La RSE et les PME : analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006, *Revue française de gestion*, N°236, Issue 7, 2013, p.p.163-180.
20. Quairel Françoise, Auberger Marie Noëlle, Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise », *La revue des sciences de gestion*, Direction et gestion n°211-212-R.S. E, 2005, p.p. 111-126.
21. Quairel Françoise, Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, France, Mai 2006.
22. Renaud Angèle, Berland Nicolas, Mesure de la performance globale des entreprises, *Comptabilité et Environnement*, France, Mai 2007.
23. Renaud Angèle, Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001, *Management & Avenir*, n°29, Issue 9, 2009, p.p.344-362.

24. Sogbossi Bocco Bertrand, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, *La revue des sciences de gestion*, Direction et Gestion n°241, 2010, p.p.117-124.

25. Torrès Olivier, Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, n°144, 2003.

26. Wirtz Peter, « Meilleure pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 11, Issue 1, 2005, p.p. 141-159.

27. Yassine Anas, Ibenrissoul Abdelmajid, *Pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises marocaines cotées : analyse du modèle quadridimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain*, 2018.

Thèses de Doctorat

1. Bouguelmouna Kheira, *L'impact du management stratégique sur la performance des PME Algériennes*, Thèse de Doctorat en science de gestion, Tlemcen, Université Abou-Bekr Blekaid, 2019.

2. Celka Arnaud, *Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise : études de cas de firmes en situation de crise*, Thèse de Doctorat en sociologie, Université de Montréal, 2014.

3. Douhou-Renaud Angèle, *Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, 2009.

4. Heraut-Zérigui Mehdi, *RSE : la contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Valéry-Montpellier 3, 2017.

5. Mabrouk Mohamed, *Modélisation et aide à la décision pour la conception d'une démarche d'amélioration continue durable d'un système complexe : évaluation des performances et accompagnement des entreprises dans un projet de responsabilité sociétale*, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux, 2015.

6. Oubya Ghozlene, *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*, Thèse de Doctorat en science de gestion, Université Côte d'Azur, 2016.

7. Personne Marion, *Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : évaluation des performances environnementales*, Thèse de Doctorat, Lyon, Ecole Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 1998.

8. Tahri Najoua, *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Toulouse, Université Toulouse I Capitole, 2014.

9. Zian Houda, *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu- Bordeaux IV, 2013.

10. Zitouni Imane, *Impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes*, Thèse de Doctorat en management des organisations, Tipaza, Ecole Supérieure de Commerce, 2019.

Mémoires de Magister

1. Mahtout Idir, *Audit Social : outil au service de la performance des entreprises*, Mémoire de Magister en sciences de gestion, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri, 2013.

2. Halata Lyasmine, *Impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance environnementale d'une entreprise algérienne*, Mémoire de Magister en sciences économiques, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri, 2012.

3. Benbala Mouloud, *Les pratiques de bonne gouvernance dans les PME privées algériennes : état des lieux et tendance à moyen terme*, Mémoire de Magister en management, Alger, Ecole Supérieure de Commerce, 2013.

4. Bouri Nassima, *Compétitivité et mise à niveau des PME : logique et résultats ?*, Mémoire de Magister en management, Oran, Université d'Oran, 2012.

Conférences et colloques

1. Aggoun Slim, Choual Imad Eddine, *Caractéristiques et utilité de la gouvernance des PME : étude sur un échantillon de PME Algériennes*, Colloque international sur gouvernance et performance des PME, entre contextes national et international, Tipaza, L'Ecole des Hautes Etudes commerciales, Le 16-17 octobre 2016.

2. Boussoura Ezzeddine, Zeribi Ben Slimane Olfa, *Responsabilité sociétale de l'entreprise et performance organisationnelle, quelle convergence?*, *Association Internationale de Management Stratégique*, XXIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, 2015.

3. Hadadden Mehdi, *La mise en place de la RSE au sein des entreprises algériennes, quel rôle pour la qualité : étude comparative*, Colloque national sur la détermination des facteurs clés de succès de l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Algérie : évaluation du projet RS MENA, Tipaza, Ecole supérieure de commerce, 24 Avril 2019.

4. Hamouche Ouehchia, Boubezari Dina, *La responsabilité sociétale des entreprises : conceptions et déterminants d'adoption*, Colloque national sur la détermination des facteurs clés de succès de l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Algérie : évaluation du projet RS MENA, Tipaza, Ecole supérieure de commerce, 24 Avril 2019.

5. Lapointe Alaine, Gendron Corinne, *La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME ; option marginale ou enjeu vital ?*, 7^{ième} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, Octobre 2004.

6. Pluchart Jean-Jacques, *La GRH des entreprises socialement responsables*, *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Colloque AGRH : Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant, Marrakech, Maroc, 2011, p.p.26-28.

Autres documents

1. AFNOR, *Développement durable*, AFNOR Editions, France, 2003.

2. AFNOR, *ISO 14001*, AFNOR Editions, La Plaine, France, 2015.

3. AFNOR, *ISO 26000-Responsabilité sociétale*, AFNOR Editions, La Plaine, France, 2010.

4. Bleriot Hugues, Desmet Caroline, Lapeyronnie Yan, Milloz-Borges Stéphanie, *la performance des équipes de travail : quel rôle de la fonction RH ?*, *Mémoire d'expertise en management des ressources humaines*, Paris, Université Paris-Dauphine, 2016.

5. Boucherand Sylvain, *RSE et environnement : économie circulaire, gouvernance et responsabilité environnementale* [Document PDF]. Téléchargé du site de France Stratégie: <http://www.strategie.gouv.fr>.

6. Bres Mathilde, *Mettre en place une démarche RSE dans son organisation : méthodologie, outils et pratiques*, *comité 21*, 2016.

7. Cabinet Paul de Backer Service économie, ADEME, *L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS*, Juillet 1999.

8. Da Silva Laurant, *Les indicateurs de performance environnementale au service de l'éco-efficacité : le cas de la Mine Canadian Malartic*, Maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, Mai 2013.

9. Glachant Matthieu et al, *Management environnemental : une enquête auprès de 270 établissements industriels français*, Ecole des Mines de Paris en collaboration avec la Direction de l'Environnement de l'OCDE, Mars 2004.

10. Rapport pays Algérie [Document PDF]. Téléchargé du site de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature : <http://www.iucn-geoportalboran.org>.

11. Rodié Ivana, *Responsabilité sociale des entreprises-le développement d'un cadre européen*, Diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, Avril 2007.

Textes législatifs

1. Algérie-Loi n°1989-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur [Document PDF]. Téléchargé du site du Portail du droit des 24 pays d'Afrique francophone : <http://www.droit-afrique.com>.

2. Algérie-Loi n°2017-02 du 10 janvier 2017 [Document PDF]. Téléchargé du site du Portail du droit des 24 pays d'Afrique francophone : <http://www.droit-afrique.com>.

3. Code de commerce algérien [Document PDF]. Téléchargé du site du journal officiel : <http://www.joradp.dz>.

4. Code du travail algérien [Document PDF]. Téléchargé du site de l'organisation internationale du travail : <http://www.ilo.org>.

5. Code du travail français [Document PDF]. Téléchargé de Dicotravail : <http://www.dicotravail.com>.

6. Décret exécutif, Algérien, n°06-138 du 15 avril 2006 [Document PDF]. Téléchargé du site de la Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz (CREG) : <http://www.creg.gov.dz>.

7. Loi n°83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement [Document PDF]. Téléchargé du site de Centre de recherche, de formation et d'information sur la vérification : <http://www.vertic.org>.

Webographie

1. Annuaire de la Bourse et de la Finance : <http://www.edubourse.com>.

2. Chef d'Entreprise Magazine : <http://www.chefdentrepise.com>.

3. Conseil financement public des entreprises : <http://www.sogedev.com>.

4. DAUGE ET ASSOCIES : <http://www.dauge-associes.com>.

5. Droit et Communication : <http://communication.over-blog.com>.

6. Institut des sciences de l'environnement : <http://ise.unige.ch>.

7. IZOLAND : <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr>.

8. L'Organisation Internationale de Standardisation : <http://www.iso.org>.

9. La plateforme d'enquête: <http://www.qualtrics.com>.

10. La Toupie : <http://www.toupie.org>.

11. Le billet développement durable : <http://lebilletdd.com>.

12. Média de référence en environnement, écologie et sciences de la terre : <http://www.notre-planete.info>.
13. Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale : <http://www.mtess.gov.dz>.
14. Organisation internationale de normalisation: <http://www.ISO-africa.com>.
15. Réseau national de ressources pédagogiques en Communication/Management/Economie-Droit : <http://crom.ac-versailles.fr>.
16. Site de Gestion Territoriale du Développement Durable : <http://master-gtdd.com>.
17. Site des dissertations : <http://www.etudier.com>.
18. Site du cabinet de consulting RH et formation : <http://eb-efficiency.com>.
19. Site du droit de travail : <http://www.juritravail.com>.
20. Site du groupe PYX4 : <http://www.pyx4.com>.
21. Site du groupe Qwesta : <http://www.qwesta.fr>.
22. Site web officiel de l'union européenne : <http://europa.eu>.
23. Web d'hébergement et de partage de présentations : <http://fr.slideshare.net>.

EN ANGLAIS

Ouvrages

1. Porter Michael. E, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press Edition, New York, 1980.

Articles

1. Barney Jay, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, p.p.99-120.
2. Carroll Archie. B, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, Vol.4, No.4, 1979, p.p. 497-505.
3. Carroll Archie. B, Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, *Business & Society*, vol-38, No.3, September 1999, p.p.268-295.
4. Friedman Milton, The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, 13th September, 1970, p.p. 122-126.
5. Kaplan Robert. S, Conceptual foundations of the balanced scorecard, *Handbooks of Management Accounting Research*, Vol.3, 2009, p.p.1253-1269.
6. Mahoney Joseph. T, Pandian J. Rajendran, The Resource-Based View within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol.13, No.5, 1992, p.p.363-380.
7. McGahan Anita. M, How industries evolve, *Business Strategy Review*, Volume 11, Issue 3, 2000, p.p.1-16.
8. Mcwilliams Abigail, Siegel Donald, Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, 2001, p.p.117-127.
9. Melnyk Steven. A et al, Assessing the effectiveness of US voluntary environmental programs: an empirical study, *INT.J.PROD. RES.*, Vol. 40, No. 8, 2002, p.p.1853-1878.
10. Meyer John. W, Rowan Brian, Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, September 1977, p.p.340-365.

11. Richard Pierre. J et al, Measuring organizational performance: towards methodological best practice, *Journal of Management*, Vol.35, No.3, June 2009, p.p. 718-804.
12. Spanos Yiannis. E, Lioukas Spyros, An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22 (10), 2001, p.p.907-934.
13. Wood Donna. J, Corporate social performance revisited, *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 4, 1991, p.p. 691-718.

Thèses de Doctorat

1. Robinson Susan Maureen, *Understanding the Resource-Based-View: implications of methodological choice and a new creative context*, Faculty of Business, Queensland University of Technology, In partial fulfillment of the degree of Doctor of Philosophy, April 2008.

Autres documents

1. Andrews Richard. N.L et al, *Environmental management systems: do they improve performance?*, The University of North Carolina At Chapel Hill, 30 January 2003.
2. Brundtland Gro Harlem, *Our common future: report of the world commission on environment and development*, Business Council for Sustainable Development, Oxford University Press, Oxford, 1987.
3. CEC, Commission of the European Communities ; Observatory of European SMEs, European SMEs and social and environmental responsibility, no.4, 2002.

ANNEXES

Annexe N°1 : Les parties prenantes et les actions socialement responsables

Groupe de parties prenantes	Exemple d'activités socialement responsables
Actionnaires et propriétaires	<ul style="list-style-type: none"> -Compte-rendu aux actionnaires des activités socialement responsables -Définition d'une mission qui inclut des objectifs non financiers
Employés	<ul style="list-style-type: none"> -Engagement dans l'empowerment (délégation des pouvoirs) des employés -Mise en priorité des questions de santé et de sécurité des employés de bénéficiaire de produits ou de services de qualité constante -Engagement actif dans la gestion des risques -Apport d'occasions de partages de la croissance et de la rentabilité de l'entreprise -Encouragement de la communication entre les employés et le management -Soutien aux employés, pour leur donner la possibilité d'équilibrer travail, famille et développement personnel
Clients	<ul style="list-style-type: none"> -Contrôle des impacts des produits et services en matière de qualité, de sécurité et d'environnement -Réponse rapide aux réclamations des clients
Contractants/Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> -Intégration des valeurs sociales et environnementales dans les décisions d'achat -Abstention des relations d'affaires avec des entreprises recourant à des pratiques illégales (travail des enfants) -Engagement actif dans la gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement, vérification des pratiques socialement responsables à travers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement -Réponses rapides aux réclamations des fournisseurs
La communauté au sens large (Incluant les autorités-publiques)	<ul style="list-style-type: none"> -Implication dans les activités philanthropiques qui coïncident avec les besoins de la communauté -Partenariat avec des organisations de la communauté qui appuient sur le succès des affaires (c'est-à-dire promotion des initiatives entrepreneuriales dans la région) -Pratique de recrutement visant les groupes désavantagés -Sensibilité aux coutumes et cultures locales -Conformité avec les droits de l'Homme standards
L'environnement naturel (ONG, Riverains et générations futures)	<ul style="list-style-type: none"> -Engagement à minimiser les impacts négatifs et à optimiser les ressources -Analyse de la performance sur le cycle de vie complet pour tous les produits et services -Intégration des valeurs environnementales dans les décisions d'achat

Source : Commission Européenne, 2002 ; Novethic, 2006 cité dans Tahri Najoua, Op.cit.

Annexe N°2 : Les informations du bilan social

Emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif • Travailleurs extérieurs • Embauches au cours de l'année considérée • Départs • Promotion • Chômage • Handicapés • Absentéisme
Rémunération et charges accessoires	<ul style="list-style-type: none"> • Montant des rémunérations • Hiérarchie des rémunérations • Mode de calcul des rémunérations • Charges accessoires • Charge salariale globale • Participation financière
Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Accident du travail et de trajet • Répartition des accidents par éléments matériels • Maladies professionnelles • Comité d'hygiène et de sécurité • Dépenses en matière de sécurité
Autres conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Durée et aménagement du temps de travail • Organisation et contenu du travail • Conditions physiques du travail • Transformation de l'organisation du travail • Dépenses d'amélioration des conditions de travail • Médecine du travail • Travailleurs inaptes
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Formation professionnelle continue • Congé formation • Apprentissage
Relations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants du personnel • Information et communication • Différends concernant l'application du droit du travail
Autres conditions de vie relevant de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Activités sociales • Autres charges sociales

Source : Construit à partir de la revue de la littérature.

Annexe N°3 : Valeurs limites des paramètres de rejets atmosphériques

N°	Paramètres	Unité	Valeurs limites	Tolérance des valeurs limites des industries anciennes
1	Poussières totales	mg/Nm ³	50	100
2	Oxydes de soufre (exprimés en dioxyde de soufre)	"	300	500
3	Oxydes d'azote (exprimés en dioxyde d'azote)	"	300	500
4	Protoxyde d'azote	"	300	500
5	Chlorure d'hydrogène et autres composés inorganiques gazeux du chlore (exprimé en HCL)	"	50	100
6	Fluor et composés organiques du fluor (gaz, vésicule et particules), (exprimés en HF)	"	10	20
7	Composés organiques volatils (Rejet total de composés organiques volatils à l'exclusion du méthane)	"	150	200
8	Métaux et composés de métaux (gazeux et particulaires)	"	5	10
9	Rejets de cadmium, mercure et thallium, et de leurs composés	"	0,25	0,5
10	Rejets d'arsenic, sélénium et tellure et de leurs composés autres que ceux visés parmi les rejets de substances cancérigènes	"	1	2
11	Rejets d'antimoine, chrome, cobalt, cuivre, étain, manganèse, nickel, vanadium et zinc, et de leurs composés autres que ceux visés parmi les rejets de substances cancérigènes	"	5	10
12	Phosphine, phosgène	"	1	2
13	Acide cyanhydrique exprimé en HCN, brome et composés inorganiques gazeux du chrome exprimés en HBr, chlore exprimé en HCl, Hydrogène sulfuré	"	5	10
14	Ammoniac	"	50	100
15	Amiante	"	0,1	0,5
16	Autres fibres que l'amiante	"	1	50

Source : Décret exécutif, Algérien, n°06-138 du 15 avril 2006 [Document PDF]. Téléchargé de <http://www.creg.gov.dz> consulté le 13/05/2020 à 16 :51.

Annexe N°4 : Les six bonnes pratiques de la PME SASACE

Annexe N°4.1 : Conception et fabrication d'un sac oxobiodégradable

BONNE PRATIQUE www.rse-algerie.org



Société Algérienne de Sacs Enduits

Conception et Fabrication d'un Sac Oxo-Biodégradable

SASACE	SECTEUR D'ACTIVITES Industrie
	CHIFFRE D'AFFAIRES 490 millions DA
	PAYS D'IMPLANTATION ALGERIE
	NOMBRE DE SALARIES 220
Mots-clés	Maîtrise et gestion des déchets plastiques ; sacs oxo-biodégradables ; protection de l'environnement ; développement durable.

CONTEXTE ET ENJEUX

L'industrie plastique est l'une des plus importantes activités industrielles chimiques en termes de quantité et de diversité d'usage (emballages, accessoires...). Ainsi, après plusieurs décennies d'exploitation intensive, on assiste à une croissance phénoménale des déchets de matières plastiques qui polluent terres et océans. Ils s'élèveraient à des millions de tonnes par an, présentant de multiples risques pour les écosystèmes et la santé humaine.

SASACE, leader en Algérie dans la fabrication de sacs tissés en polypropylène destinés aux poudres chimiques et agroalimentaires, a pris conscience du danger de la pollution induite par les déchets de matières plastiques. Par conséquent, **SASACE** a initié une démarche novatrice de recherche et développement en partenariat avec des laboratoires de renommée mondiale. Les travaux ont abouti au **développement d'un sac tissé en polypropylène oxo-biodégradable** dont la propriété industrielle revient à **SASACE**.

Ce sac respectueux de l'environnement a une durée de vie maîtrisée, n'est ni toxique, ni écotoxique et présente les mêmes caractéristiques physico-mécaniques qu'un sac classique pendant sa durée de vie ultime.

PRESENTATION DE LA DEMARCHE

Idée, conception, choix de la technologie et du procédé de fabrication : **SASACE** a opté pour un produit oxo-biodégradable plutôt qu'un produit hydro-biodégradable (mélange amidon-polyester). En effet, la fabrication du produit oxo-bio ne nécessite aucun changement dans le processus de fabrication déjà existant. De plus, l'utilisation des additifs oxo-bio, à de faibles concentrations, est à la fois plus propre et plus rentable.

Choix du fabricant et synthèse de la molécule : une équipe de chercheurs de renommée internationale – sur demande de **SASACE** – a abouti à une formulation spécifique de l'agent pro-dégradant répondant ainsi aux particularités du polypropylène utilisé, des additifs et du procédé de fabrication existant à **SASACE**.

Fabrication et essais de validation de l'oxo-biodégradabilité : la production a été lancée en juin 2008 ; les additifs entrant dans la composition des films plastiques ont subi des tests rigoureux (test de dégradation accélérée, de biodégradabilité et d'écotoxicité) par différents laboratoires européens spécialisés dans le domaine afin de garantir l'absence d'effets nocifs sur l'environnement.

OBJECTIFS A ATTEINDRE

- Orienter la production des matières plastiques vers des alternatives moins lourdes de conséquences pour l'environnement et la santé humaine et apporter une contribution à la prise en charge des problèmes liés à la pollution par les déchets de matières plastiques.
- Mettre en place un sac oxo-biodégradable afin de préserver l'environnement.
- Fabrication de la molécule de l'agent pro-dégradant localement, dans le but de la fournir aux fabricants de sacs plastiques et de vulgariser ainsi la culture oxo-bio en Algérie.

Source : Présentation power point de la PME SASACE.

Annexe N°4.2 : Substitution d'encre à solvants par des encres à eau

BONNE PRATIQUE www.rse-algerie.org



Société Algérienne de Sacs Enduits

Substitution d'encre à solvants par des encres à eau

SASACE	SECTEUR D'ACTIVITES Industrie
	CHIFFRE D'AFFAIRES 490 millions DA
	PAYS D'IMPLANTATION Algérie
	NOMBRE DE SALAIRES 220
Mots-clés :	Conditions de travail ; santé et sécurité ; développement local ; dialogue avec les parties prenantes ; développement durable

CONTEXTE ET ENJEUX

Depuis la création de **SASACE**, les encres à solvants étaient les seuls produits d'impression flexographique disponibles localement. L'utilisation de ces encres représentait un risque pour la santé et la sécurité des travailleurs ainsi que pour l'environnement. De plus, le stockage des encres périmées est dangereux, or il n'existe pas de filière de valorisation de ces produits en Algérie.

De 2008 à 2011, **SASACE** s'est lancé le défi **d'accompagner un de ses fournisseurs locaux dans le développement d'encres à eau imprimables** sur une toile en plastique ; ce procédé constitue une alternative industrielle crédible et à même de préserver l'environnement et la santé des travailleurs.

Cette démarche, fruit d'une tradition de dialogue avec les parties prenantes, s'est concrétisée par l'implication active de **SASACE** via :

- l'élaboration des spécifications et des caractéristiques techniques des encres à développer ;
- l'assistance au fournisseur local tout le long du processus de développement et dans les phases de tests et d'ajustements. Le laboratoire de **SASACE** et leurs experts étaient à cet effet mis à l'entière disposition du fournisseur ;
- la garantie d'achat de toute la production.

A partir de janvier 2012, **SASACE abandonne définitivement les encres à solvants pour l'utilisation des encres à eau**. Ces encres répondent aux normes environnementales et de sécurité et ne nécessitent aucun ajout d'additifs nocifs.

L'achat de ces encres par **SASACE** a fortement contribué au développement des activités de ce fournisseur local.

PRESENTATION DE LA DEMARCHE

La direction industrielle de **SASACE** a mené une étude technico-économique et environnementale relative à la substitution des encres à solvants par des encres à eau. Cette étude a mis en exergue de nombreux avantages telles que :

- **l'amélioration des conditions de travail et la préservation de la santé des travailleurs** (réduction des évaporations de produits nocifs) ;
- **la réduction des impacts sur l'environnement** par la diminution des quantités d'encres consommées (par rapport aux encres à solvants pour la même quantité de sacs imprimés) et la suppression des additifs ;
- **l'amélioration de la qualité du produit** (stabilité des nuances des couleurs) ;
- l'amélioration de l'entretien des machines (prolongement de la durée de vie, nettoyage plus facile en un temps plus court).

Source : Présentation power point de la PME SASACE.

Annexe 4.3 : Mise en place d'un système de bio-climatisation

BONNE PRATIQUE www.rse-algerie.org



Société Algérienne de Sacs Enduits

Mise en place d'un système de bio-climatisation

SASACE	SECTEUR D'ACTIVITES Industrie
	CHIFFRE D'AFFAIRES 490 millions DA
	PAYS D'IMPLANTATION ALGERIE
	NOMBRE DE SALARIES 220
Mots-clés :	Conditions de travail ; développement durable

CONTEXTE ET ENJEUX

La **santé et la sécurité au travail**, sont des préoccupations majeures de **SASACE**. Dans le but d'améliorer les conditions de travail dans les ateliers de production (où la température atteignait 45°C en été) **SASACE** a mis en place un dispositif de refroidissement de l'air 100% naturel.

Cette initiative s'est avérée être bénéfique à la fois pour les opérateurs, l'environnement et la performance économique de l'entreprise. En effet, la mise en œuvre de cette solution a permis :

- d'améliorer de manière significative le confort de travail dans les ateliers avec une température de 28°C en été (au lieu de 45°C) ;
- de pallier les dysfonctionnements des machines liés aux surchauffes fréquentes qui entraînaient des arrêts de production préjudiciables aux performances ;
- d'offrir une alternative de climatisation sans impact négatif pour l'environnement car 100% naturel.

PRESENTATION DE LA DEMARCHE

A la suite d'une étude menée par les équipes techniques sur les impacts de cette situation (via les indicateurs de management) et après consultation des représentants des travailleurs, le choix de **SASACE** s'est porté sur la **bio-climatisation** – aussi appelée climatisation naturelle ou **évaporatrice** – car cette dernière présente des avantages à la fois d'ordre environnemental, sanitaire et économique.

En effet, cette solution fonctionne sans compresseur, ni gaz réfrigérant (sans CFC) selon le principe suivant : le filtre humidifié en fibre de cellulose retient non seulement la chaleur mais aussi les odeurs, microbes et contaminants en suspension et dégage par l'effet de brise un air frais et pur. De ce fait, il a été ressenti au niveau de l'atelier un différentiel de température important passant ainsi de températures peu supportables à agréables.

La direction générale a clairement exprimé une préférence pour une solution ayant le plus faible impact environnemental possible. C'est la direction industrielle, en collaboration avec le fournisseur du système, qui a contribué à la conception et la mise en œuvre de la solution. L'équipe technique du fournisseur a aussi été associée pour former le personnel de la maintenance de **SASACE** à l'entretien du système de refroidissement.

OBJECTIFS A ATTEINDRE

L'action entreprise par **SASACE** vise des objectifs **d'amélioration des conditions de travail, d'amélioration de la performance industrielle et de réduction de la consommation énergétique**. Ainsi, il s'agit notamment :

- de réduire la température des locaux, et par incidence réduire les risques d'accidents liés à la chaleur, tout en améliorant la qualité de l'air ;
- de réduire les arrêts de production causés par les surchauffes et par conséquent gagner en productivité ;
- de diminuer la consommation énergétique grâce à l'usage d'une technologie moins consommatrice.

Source : Présentation power point de la PME SASACE.

Annexe 4.4 : La production des normes algériennes portant sur des enjeux économiques et sociétaux

BONNE PRATIQUE www.rse-algerie.org



Promouvoir et participer à la production de normes algériennes portant sur des enjeux économiques et sociétaux

SASACE	SECTEUR D'ACTIVITES : Industrie CHIFFRE D'AFFAIRES : 490 millions DA PAYS D'IMPLANTATION : Algérie NOMBRE DE SALARIES : 220
Mots-clés :	Certification, production de normes, dialogue avec les parties prenantes, valorisation de la production nationale, engagements sociétaux, respect de l'environnement

CONTEXTE ET ENJEUX

Dans un contexte économique mondial soumis à une forte compétitivité et aux exigences accrues de la performance, la normalisation apparaît comme enjeu fondamental pour les acteurs économiques algériens. Il devient nécessaire de renforcer les initiatives visant à :

- ✓ Mieux protéger le consommateur ;
- ✓ Promouvoir la qualité des produits et des services ;
- ✓ Sécuriser les pratiques industrielles ;
- ✓ Lutter contre la concurrence déloyale et la contrefaçon ;
- ✓ Permettre l'émergence d'une économie forte et compétitive ;
- ✓ Asseoir les bases d'une économie durable et respectueuse de l'environnement

Consciente du retard accusé dans le domaine de la normalisation en Algérie, SASACE contribue fortement à l'amélioration des pratiques normatives notamment celles qui touchent aux questions environnementales et de protection du consommateur. SASACE a développé un savoir-faire qu'elle partage avec ses parties prenantes.

SASACE manifeste un grand intérêt pour l'enrichissement du patrimoine normatif algérien et fait de la promotion de cette culture, un engagement sociétal majeur.

Source : Présentation power point de la PME SASACE.

Annexe 4.5 : L'alphabétisation et la formation du personnel

www.rse-algerie.org



SASACE s'engage pour l'alphabétisation et la formation

SASACE	SECTEUR D'ACTIVITES : Industrie
	CHIFFRE D'AFFAIRES : 490 millions DA
	PAYS D'IMPLANTATION : Algérie
	NOMBRE DE SALARIES : 220
Mots-clés :	Valorisation de l'expérience, management participatif, formation, alphabétisation

CONTEXTE ET ENJEUX

La stratégie de SASACE, ses politiques et objectifs nécessitent inéluctablement des ressources pour se concrétiser. Le développement des compétences et la promotion du dialogue social, constituent un impératif de management permanent à notre entreprise.

Pour SASACE, les ressources humaines, constituent une préoccupation majeure et permanente des membres de l'équipe managériale et font l'objet d'une attention particulière, dans la mesure, où ce sont elles qui capitalisent l'*expérience* et le *savoir-faire*.

Etant une entreprise citoyenne, socialement responsable et engagée auprès des collectivités dans lesquelles elle se développe, après le lancement de son exploitation, SASACE a voulu participer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes de la région (universitaires, diplômés, apprentis, stagiaires...) en leur offrant un espace de formation, où ils pourront confronter les pratiques et préparer leur carrière.

PRESENTATION DE LA DEMARCHE

En vue d'avoir un management participatif, SASACE a investi et continue d'investir dans le développement des compétences de son personnel. Il est mis en œuvre grâce à :

- ✓ Un **plan de formation** en rapport avec la stratégie de l'entreprise et les priorités de développement. Son efficacité est mesurée périodiquement.
- ✓ La **formation individuelle est décidée et menée par le personnel**. Cette pratique est encouragée par SASACE qui aménage les horaires de travail des demandeurs pour leur permettre de mener à bien leur projet personnel de formation,
- ✓ L'**alphabétisation du personnel**: cette pratique, assure la prise en charge et encourage le personnel concerné à s'inscrire dans cette démarche,
- ✓ Des actions de **sensibilisation aux normes internationales** de comportements

Les exemples de SASACE dans ce sens, sont nombreux. En effet, SASACE entretient des relations de coopération étroite avec les centres de formation professionnelle, dont elle accueille régulièrement des stagiaires et des apprentis. Les responsables veillent à ce qu'ils bénéficient d'une formation et d'un encadrement de qualité auprès d'équipes pluridisciplinaires.

SASACE participe à de nombreuses initiatives locales, lancées par la tutelle des centres de formation, visant à améliorer les programmes de formation et à renforcer les équipes pédagogiques en mettant notamment à disposition ses cadres qui interviennent à titre bénévole.

De plus SASACE est partie prenante et membre actif de l'académie de l'entrepreneuriat qui vise à promouvoir l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprises par les jeunes diplômés des universités et des grandes écoles (MDI, Polytechnique).

Source : Présentation power point de la PME SASACE.

Annexe 4.6 : Etude de l'impact de la RSE sur la performance économique

www.rse-algerie.org



Etude de l'impact de la RSE sur la Performance Economique

SASACE	SECTEUR D'ACTIVITES : Industrie
	CHIFFRE D'AFFAIRES : 490 millions DA
	PAYS D'IMPLANTATION : Algérie
	NOMBRE DE SALARIES : 220
Mots-clés :	Projet RS MENA ISO 26000 ; auto-évaluation sociétale ; évaluation par un tiers, performances financières et sociétales, retour sur investissement

CONTEXTE ET ENJEUX

Sur la base de ses performances économiques, sociales et environnementales, SASACE a été proposée, par l'[Institut Algérien de Normalisation \(IANOR\)](#), pour participer au [projet RS MENA](#). Le projet visait à promouvoir ISO 26000 dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord dans le but de constituer, dans huit pays pilotes, un vivier d'experts nationaux en responsabilité sociétale capables d'encadrer la mise en œuvre de la norme. SASACE a répondu favorablement et a adhéré en Octobre 2012.

SASACE a mis en place un comité de pilotage, chargé du déploiement, du suivi et de la mesure de la performance de la démarche RSE. Sa première mission était de mener une **auto-évaluation de l'aspect sociétale de l'entreprise**, étape nécessaire pour la mise en œuvre de toute démarche d'implémentation d'un système de management. Au terme de cette auto-évaluation, SASACE a dégagé un plan d'action en mettant en évidence la façon dont la démarche sera déployée et les axes d'amélioration de l'entreprise. Elle a naturellement entamé cette démarche par la revue de sa stratégie et de sa politique globale en y intégrant les dimensions sociétales, complétant ainsi, les axes directeurs existants, en utilisant un processus de déploiement descendant. Ces axes directeurs ont été déclinés en objectifs puis en indicateurs de mesures permettant de quantifier la performance RS de l'entreprise. Au terme de deux années de mise en œuvre du système de management RS, SASACE souhaitait évaluer l'évolution de sa performance sociétale mais aussi l'incidence de cette évolution sur sa performance économique et industrielle.

PRESENTATION DE LA DEMARCHE

Nous avons dans un premier temps, mesuré les performances sociétales (PSE) et financières (PFE), avant et suite, à l'intégration de la RSE. Dans un deuxième temps nous avons déterminé leur incidence respective.

En ce qui concerne la mesure de la performance financière, seules les mesures comptables ont été prises en considération. Il nous a paru pertinent de mesurer les éléments comptables suivants :

- Rentabilité des capitaux propres R_{CP} (ROE):

$$RCP = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} \quad (1)$$

- Rentabilité des actifs nets (ROA) :

$$ROA = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total des actifs}} \quad (2)$$

- Retour sur les ventes (ROS) :

$$ROS = \frac{\text{Bénéfice économique (avant Impôts et taxes)}}{\text{Chiffre d'affaires}} \quad (3)$$

Afin d'apprécier l'évolution des performances sociétales de l'entreprise, ces dernières ont été évaluées à deux moments :

- la première évaluation a eu lieu dès l'adhésion de SASACE au projet RS MENA (Décembre 2012) par le biais de l'auto-évaluation (Evaluation mixte, comité de pilotage + Expert National)
- la seconde consistait en une évaluation par un tiers qui a été réalisée en Septembre 2014 (Experts Nationaux en RSE)

Source : Présentation power point de la PME SASACE.

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Dédicace	I
Remerciements	II
Résumé	III
Sommaire	IV
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VII
Liste des abréviations	VIII
Introduction générale	A
Chapitre 1 : PME, RSE et réalité de la RSE dans les PME Algériennes	1
Introduction du premier chapitre.....	2
Section1 : PME, gouvernance et RSE	3
1. Problématique de définition de la petite et moyenne entreprise.....	3
1.1 Approches de définition de la petite et moyenne entreprise.....	3
1.1.1 Les approches de définition de la PME à base de facteurs endogènes.....	3
1.1.1.1 L'approche quantitative.....	3
a) _ Le nombre d'effectifs	4
b) _ Le chiffre d'affaires.....	4
c) _ Les autres critères quantitatifs.....	4
1.1.1.2 L'approche qualitative.....	4
a) _ La proximité des dirigeants.....	5
b) _ Une forte imbrication des fonctions de l'entreprise.....	5
c) _ La simplicité des systèmes d'information et de coordination.....	5
d) _ Une stratégie implicite et à court terme.....	6
e) _ Un capital de proximité.....	6
f) _ Une clientèle locale.....	6
g) _ Une forte insertion territoriale.....	6
1.1.2 Les approches de définition de la PME à base de facteurs exogènes.....	7
1.1.2.1 Classification en fonction du caractère juridique.....	7
a) _ Les entreprises privées.....	7
b) _ Les entreprises publiques.....	7
c) _ Les entreprises coopératives.....	8
1.1.2.2 Classification de la PME par type d'activité.....	8
1.1.2.3 Classification selon la qualité du secteur d'activité.....	8
2. Les spécificités de la PME.....	9
2.1 La spécificité de la gouvernance des PME.....	9

2.1.1 Les nouvelles approches de la gouvernance des entreprises : un cadre théorique adapté aux PME.....	9
2.1.1.1 La gouvernance des parties prenantes (ou gouvernance partenariale).....	9
2.1.1.2 La gouvernance cognitive.....	10
2.1.2 La RSE et la gouvernance des PME.....	10
Section 2 : Le cadre théorique et conceptuel de la RSE et le développement durable....	12
1. Origine, théories et modèle de Carroll de la RSE.....	12
1.1 L'origine de la RSE.....	12
1.2 Les théories de la RSE.....	13
1.2.1 La théorie classique (Ecole de Chicago).....	13
1.2.2 La théorie des parties prenantes.....	13
1.2.3 La théorie néo-institutionnelle.....	14
1.3 Le modèle de Carroll (1991) de la responsabilité sociétale.....	15
2. La définition de la RSE.....	16
2.1 Définitions d'ordre académique de la RSE.....	16
2.2 Définitions d'ordre institutionnel de la RSE.....	17
3. Le développement durable et la RSE.....	17
3.1 La définition du développement durable.....	17
3.2 Les piliers du développement durable.....	18
3.3 La relation entre la RSE et le développement durable	19
Section 3 : Les étapes de la mise en œuvre d'une stratégie RSE, la RSE en milieu PME et sa réalité dans le contexte des PME Algériennes.....	21
1. Etapes de mise en œuvre d'une stratégie RSE.....	21
1.1 Identification des enjeux de la RSE.....	21
1.1.1 Enjeux politiques de la RSE.....	21
1.1.2 Enjeux stratégiques de la RSE.....	22
1.1.2.1 Un label de légitimité.....	22
1.1.2.2 La création d'une valeur globale.....	22
1.1.2.3 L'accroissement de l'attractivité.....	22
1.1.2.4 L'accroissement de la pérennité.....	22
1.1.2.5 Développement d'un avantage concurrentiel.....	22
1.2 Les principes de la responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000.....	23
1.3 Les stratégies RSE.....	23
1.3.1 La conception d'une stratégie RSE.....	23
1.3.2 L'hétérogénéité des stratégies RSE.....	24
1.4 Les pratiques de la RSE.....	25
1.4.1 Les bonnes pratiques économiques.....	25

1.4.2 Les bonnes pratiques environnementales.....	25
1.4.3 Les bonnes pratiques sociales.....	26
1.5 Les points clés pour la mise en place d'une démarche RSE.....	26
1.5.1 Organiser le pilotage de la démarche RSE.....	26
1.5.2 Elaborer le plan d'action.....	27
1.5.3 Evaluer, rendre compte de la démarche.....	27
1.5.4 Communiquer, établir une stratégie Marketing.....	27
2. La RSE et les PME.....	28
2.1 Vers un engagement de la PME dans la RSE.....	28
2.2 La RSE en milieu des PME.....	28
2.3 Les obstacles à l'adoption de la RSE dans les PME.....	29
3. La RSE dans les PME Algériennes.....	30
Conclusion du premier chapitre.....	32
Chapitre 2 : Analyse de la performance sociétale : un cadre adapté au contexte des PME.....	33
Introduction du deuxième chapitre.....	34
Section 1 : Genèse, définition et théories explicatives de la performance de l'entreprise.....	35
1. La genèse de la performance de l'entreprise.....	35
1.1 La performance unidimensionnelle (ou la performance financière).....	35
1.2 La performance multidimensionnelle (ou la performance globale)	35
1.2.1 Les sources de la multi-dimensionnalité de la performance.....	37
1.2.1.1 La première source de dimensionnalité : la diversité de SH (stakeholders).....	37
1.2.1.2 La deuxième source de dimensionnalité : l'hétérogénéité des ressources, de l'environnement et des choix stratégiques.....	37
1.2.1.3 La troisième source de dimensionnalité : l'effet temporel de la performance.....	38
2. La définition de la performance de l'entreprise.....	38
3. Les théories explicatives de la performance de l'entreprise : un cadre adapté au contexte des PME.....	40
3.1 La théorie de l'organisation industrielle.....	40
3.1.1 Le paradigme SCP (Structure-Conduite-Performance) de Bain/Mason.....	40
3.1.2 L'analyse sectorielle ou le modèle des 5 forces de Porter.....	41
3.2 La théorie basée sur les ressources : Ressource-Based-View « RBV ».....	43
Section 2 : La performance sociale, les outils de sa mesure et la RSE.....	45
1. Définition de la performance sociale.....	45
2. Les outils de mesure de la performance sociale.....	46
2.1 Le bilan social.....	46
2.1.1 Définition du bilan social.....	46

2.1.2 Objectifs du bilan social.....	47
2.1.3 Contenu du bilan social.....	47
2.2 Le tableau de bord social.....	48
2.2.1 Définition du tableau de bord social.....	48
2.2.2 Objectifs du tableau de bord social.....	48
2.2.3 Contenu du tableau de bord social.....	49
2.3 L'audit social.....	50
2.3.1 Définition de l'audit social.....	51
2.3.2 Objectifs de l'audit social.....	51
3. L'impact de la RSE sur la performance sociale.....	52
Section 3 : SME, la performance environnementale et la RSE.....	53
1. Le système de management environnemental (SME).....	53
1.1 La définition du SME.....	53
1.2 Les cinq étapes clés pour mettre en place un SME.....	54
1.2.1 Définir la politique environnementale.....	54
1.2.2 Planifier les actions environnementales.....	54
1.2.3 Application et fonctionnement.....	54
1.2.4 Contrôle et actions préventives.....	54
1.2.5 Revue de direction.....	55
2. La performance environnementale.....	55
2.1 Définition de la performance environnementale.....	55
2.1.1 Les définitions d'ordre académique de la performance environnementale.....	55
2.1.2 Les définitions d'ordre institutionnel de la performance environnementale.....	56
2.2 L'évaluation de la performance environnementale (EPE).....	57
2.2.1 Le processus de l'EPE (ou les étapes de l'EPE).....	57
2.2.1.1 La planification.....	57
a) _ Les facteurs d'impact.....	57
b) _Les critères de performance environnementale.....	58
c) _Le choix des indicateurs environnementaux.....	58
2.2.1.2 Evaluation des performances environnementales.....	59
a) _Recueil des données.....	59
b) _Analyse des données.....	59
c) _Evaluation de l'information.....	59
d) _Rapports et communication.....	59
2.2.1.3 Revue et amélioration de l'évaluation des performances environnementales.....	60
2.2.2 Les outils d'évaluation de la performance environnementale.....	60

2.2.2.1 Les tableaux de bord verts (TBV).....	60
2.2.2.2 Les audits environnementaux.....	61
3. Le système de management environnemental et la performance environnementale.....	61
4. L'impact de la RSE sur la performance environnementale.....	62
Conclusion du deuxième chapitre.....	63
Chapitre 3 : L'impact de l'engagement sociétal sur la performance sociétale de la PME Algérienne « SASACE ».....	64
Introduction du troisième chapitre.....	65
Section 1 : Présentation de la PME SASACE.....	66
1. Historique, fiche signalétique et objectifs de la PME SASACE.....	66
1.1 L'historique de la PME SASACE.....	66
1.2 Fiche signalétique de la PME SASACE.....	66
1.3 Les objectifs de la PME SASACE.....	67
2. La stratégie de la PME SASACE.....	68
2.1 La vision de la PME SASACE.....	68
2.2 La mission de la PME SASACE.....	68
2.3 Les valeurs et les principes de la PME SASACE.....	68
3. L'organisation de la PME SASACE.....	70
4. Les certificats de la PME SASACE.....	71
Section 2 : La RSE en milieu PME SASACE.....	73
1. Les questions centrales de la norme ISO 26000 à SASACE, les six bonnes pratiques de SASACE et le cadre réglementaire de la RSE au sein de la PME SASACE.....	73
1.1 Les questions centrales de la norme ISO 26000 à SASACE.....	73
1.1.1 Gouvernance.....	73
1.1.2 Droit de l'homme.....	74
1.1.3 Relations et conditions de travail.....	74
1.1.4 Environnement.....	75
1.1.5 Loyauté des pratiques.....	75
1.1.6 Questions relatives aux consommateurs.....	76
1.1.7 Communauté et développement local.....	76
1.2 Les six bonnes pratiques de la PME SASACE.....	77
1.3 Le cadre réglementaire de la RSE au sein de la PME SASACE.....	78
2. L'environnement du travail au sein de la PME SASACE.....	78
3. La déclinaison de la RSE au sein de la PME SASACE.....	79
3.1 L'évolution du tableau de bord de la PME SASACE suivant l'intégration de la RSE.....	80
Section 3 : L'analyse de l'évolution de la performance sociétale et de la performance globale de la PME SASACE durant la période (2009-2019).....	82

1. Analyse de l'évolution de la performance sociale de la PME SASACE.....	82
1.1 L'analyse de l'évolution du taux d'absentéisme annuel moyen.....	82
1.2 L'analyse de l'évolution du taux de turnover annuel moyen.....	84
1.3 L'analyse de l'évolution du nombre annuel d'accidents et/ ou d'incidents.....	85
1.4 L'analyse de l'évolution de la température au niveau des ateliers.....	86
1.5 L'analyse de l'évolution du taux annuel du port des EPI.....	86
2. Analyse de l'évolution de la performance environnementale de la PME SASACE.....	87
2.1 L'analyse de l'évolution du taux de déchets annuel moyen.....	87
2.2 Analyse de l'évolution de la consommation annuelle moyenne des matières premières..	89
2.3 L'analyse du nombre annuel de déversement du gaz oil.....	90
2.4 L'analyse du taux annuel moyen de valorisation d'encres périmées.....	91
2.5 L'analyse de l'évolution de la consommation annuelle moyenne d'électricité.....	91
3. Analyse de l'évolution la performance globale de la PME SASACE.....	93
3.1 L'analyse de l'évolution du taux annuel de satisfaction client.....	93
3.2 L'analyse de l'évolution du taux annuel de réalisation des objectifs SMIR.....	94
Conclusion du troisième chapitre.....	96
Conclusion générale.....	97
Bibliographie.....	102
Annexes	
Table des matières	