

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.**

**Ecole Supérieure de Commerce de Kolea.**

**Mémoire de Fin de Cycle en Vue de l'Obtention du  
Diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Option : Contrôle De Gestion**

**Thème :**

**L'impact de la mise en place de la  
responsabilité sociétale des entreprises sur  
la performance de l'entreprise  
Cas de SCHS**

**Elaboré par :**

**Mr. Hamza BOULAKROUCHE**

**Encadré par :**

**Mr. Mahfoud DERGHOUM**

**Lieu de stage : la Société des Ciments de Hadjar-Soud (SCHS)**

**Période de stage : du 04/03/2018 au 05/04/2018**

**2017/2018**

# *Dédicace*

*A mes chers parents*

*A ma famille*

*Et à mes amis*

# *Remerciements*

*Merci DIEU le tout puissant de m'avoir donné la force et le courage pour réaliser ce projet ;*

*Merci mes chers parents ;*

*Merci à toutes les personnes qui m'ont aidé à réaliser ce travail ;*

*Un grand merci à Mr. DERGHOUM pour ses orientations, son suivi et son assistance pour la réalisation de ce travail ;*

*Sans oublier nos professeurs pour leurs contributions et leurs soutiens.*

# Sommaire

Liste des abréviations.....	IV
Liste des annexes .....	IV
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	IV
Résumé et mots clé.....	IV
Introduction Générale.....	A
Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises.....	1
Section 1 : le contexte de la responsabilité sociétale des entreprise et le développement durable.....	2
Section2 : la démarche RSE.....	14
Section 3 : L'intégration de la RSE dans l'entreprise .....	27
Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance.....	35
Section 1 : Présentation générale de la performance de l'entreprise.....	36
Section 2 : Système de mesure de la performance .....	46
Section3 : L'impact de la RSE sur la Performance de l'entreprise .....	61
Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS).....	67
Section 1 : Présentation de l'entreprise SCHS.....	68
Section 2 : Etat des lieux sur les pratique RSE de l'SCHS .....	80
Section 3 : Diagnostique et analyse de la performance .....	84
Conclusion Générale .....	102
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

## Liste des abréviations

Abréviations	Significations
<b>RRF</b>	Ratio de Rentabilité Financière.
<b>MC</b>	Marge commerciale.
<b>VA</b>	La valeur ajoutée.
<b>EBE</b>	L'excédent brut d'exploitation.
<b>RN</b>	Résultat net.
<b>RHE</b>	Le résultat hors exploitation.
<b>RCAI</b>	Le résultat courant avant impôt.
<b>RE</b>	Résultat d'exploitation.
<b>CAF</b>	La capacité d'autofinancement.
<b>FR</b>	Le fonds de roulement.
<b>BFR</b>	Le besoin en fonds de roulement.
<b>TN</b>	La trésorerie nette.
<b>RFT</b>	Ratio de Financements Total.
<b>RAF</b>	Ratio d'Autonomie Financière.
<b>RRE</b>	Ratio de Rentabilité Economique.
<b>RRC</b>	Ratio de Rentabilité Commerciale.
<b>RFR</b>	Ratio de Fonds de roulement.
<b>PSE</b>	Performance sociétale de l'entreprise.
<b>PFE</b>	Performance financière de l'entreprise.
<b>DRH</b>	direction des ressources humaines.
<b>DFC</b>	direction finance et comptabilité.
<b>SCHS</b>	Société Du Ciment De Hadjar-Soud
<b>SPA</b>	Société par actions.
<b>GICA</b>	Groupe industriel du ciment algérien.
<b>Ha</b>	Hectare.
<b>APRUE</b>	Agence Nationale pour la Promotion et la Rationalisation de l'Utilisation de l'Energie
<b>RSO</b>	Responsabilité sociétale des organisations.

<b>SME</b>	Système de management environnemental.
<b>TF</b>	Taux de fréquence.
<b>TG</b>	Taux de gravité.
<b>SIG</b>	Les soldes intermédiaires de gestion.
<b>RS MENA</b>	Responsabilité sociétale pour région Moyen orient-Afrique du Nord.

### Liste des annexes

<b>Annexe 01</b>	Questionnaire pour les employés de la SCHS.
<b>Annexe 02</b>	Tableaux des résultats de notre questionnaire.
<b>Annexe 03</b>	Bilan Actif 2014-2013.
<b>Annexe 04</b>	Bilan Passif 2014-2013.
<b>Annexe 05</b>	Compte de résultats (Par nature) 2013-2014.
<b>Annexe 06</b>	Bilan Actif 2016-2015.
<b>Annexe 07</b>	Bilan Passif 2016-2015.
<b>Annexe 08</b>	Compte de résultats (Par nature) 2016-2015
<b>Annexe 09</b>	Bilan Actif 2017-2016.
<b>Annexe 10</b>	Bilan Passif 2017-2016.
<b>Annexe 11</b>	Compte de résultats (Par nature) 2017-2016.

## Liste des tableaux :

<b>Tableau 1- 1 : Principales normes internationales en relation avec la RSE.....</b>	<b>32</b>
<b>Tableau 2- 1 : Jugement général sur la performance organisationnelle .....</b>	<b>42</b>
<b>Tableau 2- 2 : indicateurs possible dans le champ environnemental.....</b>	<b>50</b>
<b>Tableau 2- 3 : indicateurs possible dans le champ social .....</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 2- 4 : Les soldes intermédiaires de gestion .....</b>	<b>56</b>
<b>Tableau 2- 5 : Calcul de la CAF (méthode descendante).....</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 2- 6 : Calcul de la CAF (méthode ascendante).....</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 3- 1 : L'évolution de la production de ciment .....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 3- 2 : Capacité de quelques installations et équipement de la SCHS .....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 3- 3 : effectif de la SCHS .....</b>	<b>78</b>
<b>Tableau 3- 4 : Nombre des jours de formation et nombre d'employés formés.....</b>	<b>81</b>
<b>Tableau 3- 5 : le nombre d'accidents de la SCHS .....</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 3- 6 : Taux d'encadrement sur la période 2013-2016 .....</b>	<b>85</b>
<b>Tableau 3- 7 : les facteurs de motivation pour les employés de la SCHS .....</b>	<b>86</b>
<b>Tableau 3- 8 : Les relations collégiales dans la SCHS.....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau 3- 9 : la perception des employés sur la RSE .....</b>	<b>91</b>
<b>Tableau 3- 10 : évolution des SIG dans la période (2008-2012) .....</b>	<b>92</b>
<b>Tableau 3- 11 : évolution des SIG dans la période (2013-2017). .....</b>	<b>94</b>
<b>Tableau 3- 12 : les indicateurs d'équilibre financiers .....</b>	<b>95</b>
<b>Tableau 3- 13 : analyse des ratios .....</b>	<b>96</b>
<b>Tableau 3- 14 : Evolution de l'indicateur C/K.....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau 3- 15 : Evolution de la consommation de l'électricité et le ratio élect .....</b>	<b>99</b>

## Liste des figures :

Figure 1- 1 : Intégration des trois sphères du développement durable .....	4
Figure 1- 2 : Le développement durable, historique. ....	7
Figure 1- 3 : liste des parties prenantes internes et externes de l'entreprise .....	15
Figure 1- 4 : la pyramide de Carroll (1979) .....	26
Figure 1- 5 : Le développement durable comme une nouvelle valeur .....	31
Figure 2- 1 : modèle de Gilbert Concepts liés à la performance (efficacité, efficacité, pertinence).....	38
Figure 2- 2 : interaction entre les différents niveaux de performance.....	42
Figure 2- 3 : Décomposition de la performance globale.....	43
Figure 2- 4 : L'impact d'une politique RSE sur la vision interne de la performance des firmes. ....	62
Figure 3- 1 : Organigramme de la société SCHS.....	75
Figure 3- 2 : Evolution de taux d'encadrement .....	85
Figure 3- 3 : Evolution des taux de gravités et se fréquences dans la période 2013-2016.....	85
Figure 3- 4 : Les motivations des employés pour choisir la SCHS.....	86
Figure 3- 5 : L'équilibre entre le travail et la vie privée .....	87
Figure 3- 6 : Les relations collégiales dans la SCHS .....	88
Figure 3- 7 : Le niveau de la satisfaction des employés par rapport aux formations de développement des compétences .....	89
Figure 3- 8 : L'information par les responsables des changements opérés.....	89
Figure 3- 9 : La possibilité de changer l'entreprise pour une opportunité égale.....	90
Figure 3- 10 : prise en compte par l'entreprise des préoccupations sociales des salariés.....	90
Figure 3- 11 : évolution de CA et la VA dans la période (2008-2012).....	93
Figure 3- 12 : évolution d'EBE et RN dans la période (2008-2012) .....	93
Figure 3- 13 : évolution de CA et VA dans la période (2013-2017).....	94
Figure 3- 14 : évolution d'EBE et RN dans la période (2013-2017). ....	94
Figure 3- 15 : Evolution de l'indicateur C/K .....	98
Figure 3- 16 : Evolution du Ratio élect.....	99
Figure 3- 17 : Consommation d'eau en M3 .....	101

### RESUME

Dans un contexte marqué par des préoccupations sociales et environnementales croissantes, L'entreprise en tant qu'acteur intéressant de la société ayant souvent un impact négatif sur l'environnement, ceci a retenu l'attention d'un certain nombre de parties qui ont signalé différents problèmes. La notion de développement durable et après son apparition se fond petit à petit dans le vocabulaire commun, cette notion a été intégrée dans les pratiques des entreprises, alors la notion de la responsabilité sociétale est apparue.

Avec le temps cette notion a été développée et devenue un facteur de compétitivité pour les entreprises. La notion de RSE dénote une prise de conscience encore plus importante quant aux conséquences négatives que les activités des entreprises peuvent avoir sur la communauté humaine et l'environnement

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est donc l'intégration des concepts de développement durable, qui regroupe les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. Alors la performance financière ne suffira plus à apprécier la performance d'une entreprise, Donc chaque entreprise doit prendre en considération les autres volets de la performance globale (sociale, environnementale) pour mieux apprécier sa performance.

Pour cela il faut démontrer que l'intégration des pratiques RSE ou la mise en place d'une démarche RSE influence positivement sur la performance globale de l'entreprise.

#### Mots clés

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

### Abstract

In a context marked by growing social and environmental concerns, as a socially attractive player often having a negative impact on the environment, this caught the attention of a number of parties who reported different problems. The notion of sustainable development and after its emergence is gradually blending into the common vocabulary; this notion has been integrated into the practices of companies, so the notion of social responsibility has emerged.

With time, this notion has been developed and become a competitive factor for companies. The notion of CSR shows an even greater awareness of the negative consequences that business activities can have on the human community and the environment

Corporate Social Responsibility is therefore the integration of the concepts of sustainable development, which brings together the three environmental, social and economic pillars. So the financial performance will not be enough to appreciate the performance of a company, so each company must take into consideration the other components of the overall performance (social, environmental) to better appreciate its performance.

To do this, it must be demonstrated that the integration of CSR practices or the implementation of a CSR approach positively influences the overall performance of the company.

### Keywords

Sustainable development; Corporate Social Responsibility; overall performance; financial performance.

### ملخص

في زمن تميز بالمخاوف الاجتماعية والبيئية المتزايدة، غالباً ما تكون الشركات كطرف مؤثر على البيئة وغالباً ما يكون هذا التأثير سلبياً، الشيء الذي لفت انتباه عدد من الأطراف المختصة التي أبلغت عن وجود مشاكل مختلفة. إن مصطلح التنمية المستدامة وبعد نشوئه دخل تدريجياً مع المفردات الشائعة، فقد تم دمج هذه الفكرة في ممارسات الشركات مما أذا الى ظهور مصطلح اخر جديد وهو المسؤولية الاجتماعية. بمرور الوقت تم تطوير هذه الفكرة وأصبحت عاملاً تنافسياً للشركات. يظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وعياً أكبر بالنتائج السلبية التي يمكن أن تحدثها أنشطتها على المجتمع البشري والبيئة وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي دمج مفاهيم التنمية المستدامة، التي تجمع الأعمدة الثلاث: البيئية، الاجتماعية والاقتصادية لذا فإن الأداء المالي لم يعد كافياً لتقدير أداء الشركة، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تأخذ في الاعتبار المكونات الأخرى للأداء العام (الاجتماعي والبيئي) لتقدير أدائها بشكل أفضل و للقيام بذلك، يجب إثبات أن دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات أو تنفيذ نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للشركة.

### الكلمات المفتاحية

التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الأداء العام، الأداء المالي.

# **Introduction générale**

Loin d'être une nouveauté de de dernières années, la responsabilité sociétale des entreprises fait partie des thèmes récurrents. L'expression de la responsabilité sociétale des entreprises couvre les responsabilités qu'on les entreprise envers les sociétés au sein desquelles sont basées et elles opèrent.

Avant les années 1950, l'effort des entreprises était orienté vers la recherche du seul profit financier. La performance financière était le maître mot, A cet effet un ensemble d'indicateurs fait développée pour la mesure de la performance et pour en rendre compte aux apporteurs de capitaux (actionnaires). Les conséquences que pouvait avoir cette recherche constante et croissante de la performance financière tant sur les salariés, l'environnement, la société et les générations future.

A partir des années 1950 et notamment depuis les années 1980, sous la pression de diverses organisations autour de la question du développement durable, les entreprises ont commencé à intégrer les paramètres environnementaux, sociaux et sociétaux dans l'élaboration de leurs stratégies. Etre socialement responsable pour une entreprise exprime sa capacité à prendre en considération l'ensemble des parties prenantes. Cette orientation a conduit à une reconfiguration de la performance (performance globale).

Les thèmes qui sont à la mode, on en use et on en abuse. C'est notamment le cas de la responsabilité sociale des entreprises, Loin d'être une nouveauté de dernière années, Il n'existe pas à l'heure actuelle un seul modèle académique dominant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Une des raisons en est la nature même de ce concept qui est fluide et élastique.

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

La RSE est un concept dont chaque entreprise a un devoir et une obligation d'en tenir compte dans ses activités, elle n'est plus maintenant une question que l'entreprise pose, elle devient de plus en plus une exigence à satisfaire, et la prise en compte de la RSE met

En jeu le couple (Entreprise/Société) qui par la diversité des relations et interactions s'y développent et influence sur la performance de l'entreprise.

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

Dans un contexte économique aussi complexe que celui induit par la mondialisation, l'appréciation de la performance en la réduisant au seul volet financière serait incomplet, il serait plus convenant de lui associer les notions de la performance sociale et environnementale qui sont eux même en relation avec la RSE.

La RSE est devenue un thème essentiel dans les réflexions car il regroupe les actions qu'une entreprise réalise volontairement dans les domaines environnemental et sociale et dans le cadre de ses relations avec les parties prenantes concernées par son activité. Ses reflétions se traduire par la rédaction d'une charte éthique et un plan d'actions.

Afin de bien mener notre travail, nous tenterons donc tout au long de notre mémoire de répondre à la problématique suivante :

### **Quel est l'impact de la mise en place de la RSE sur la performance de l'entreprise ?**

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

- **Q1** : Quel est l'intérêt pour les entreprises de mettre en place une démarche de responsabilité sociétale ?
- **Q2** : La responsabilité sociale des entreprises constitue-t-elle un levier de performance ?
- **Q3** : la RSE impact-t-elle seulement sur sa performance environnementale ?

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

- **H1** : la mise en place d'une démarche RSE renforce les relations de l'entreprise avec ses parties prenante et favorise ses bonnes pratiques ;
- **H2** : la RSE améliore la compétitivité et l'efficacité de l'entreprise ce qui conduit à l'accroissement de sa performance ;
- **H3** : la RSE est pluridimensionnelle tant elle a des enjeux social, financière et environnementale

## Objectifs du travail

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

## Importance du sujet

Développement d'un thème d'actualité comprenant des bienfaits pour plusieurs parties telles que la société, les entreprises et les parties prenante, aussi montré que la responsabilité sociétale est un moyen pour l'entreprise de participer à la réalisation du développement durable, proposer des orientations pour les entreprises Algériennes et les inciter à adopter cette démarche RSE.

## Méthode de recherche

Nous avons commencé par une étude documentaire qui nous a permis de cerner le sujet du point de vue théorique. La méthode de recherche est axé sur deux démarches, un questionnaire posé à un échantillon des employés de l'entreprise afin d'analyser les indicateurs qualitatifs, et une démarche analytique pour un traitement approfondi des indicateur quantitatifs (financier et environnementale).

## **Structure et organisation de l'étude**

Notre travail est divisé en deux parties, une partie théorique composée de deux chapitres, le premier chapitre dédiés à la RSE, ses définitions, l'évolution de concept, la théorie des parties prenantes et les outils de la RSE. Le deuxième chapitre est dirigé vers la notion de la performance, son évolution, l'apparition de la notion de la performance globale et ses composantes, et l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise.

La deuxième partie est dédiée à l'analyse de la performance globale de la SCHS et l'impact des pratiques RSE, dont elle commencera par présenter l'évolution de la RSE en Algérie puis il passera à la présentation de l'entreprise et finira par la Présentation du rapport d'évaluation de la performance globale de la SCHS selon ses trois volets, ce qui nous permis de répondre à notre problématique après avoir des améliorations dans sa performance et qui sont liées aux pratiques de la RSE



# **Chapitre 1**

Le cadre conceptuel de la  
responsabilité sociétale des  
entreprises

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

## Introduction

Nous vivons aujourd'hui selon un rythme de croissance bien au-delà de ce que notre planète peut supporter, c'est donc à nous tous de changer et de nous adapter à cette réalité au plus vite. Le développement durable est plus que jamais un sujet d'actualité, comme l'a encore démontré la COP 21<sup>1</sup> "Conference of parties". La nécessité d'une implication des entreprises sur ce point n'est plus à prouver, mais leur capacité à contribuer concrètement à un développement économique respectueux de l'environnement et des hommes est aujourd'hui en question.

D'une part, les entreprises les plus en avance ont besoin de valoriser leur démarche et leurs actions afin de se différencier de celles dont l'axe primordial est la communication. D'autre part, les parties intéressées (clients, associations diverses, etc.) insistent sur la nécessité d'avoir un regard sur les pratiques des entreprises, afin de s'assurer de la véracité de leurs déclarations.

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

---

<sup>1</sup> <http://www.apc-paris.com/cop-21>

# **Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises**

---

## **Section 1 : le contexte de la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable**

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

### **1. Emergence de la notion de développement durable**

L'expression « développement durable » revient souvent dans les débats spécialisés, notamment dans les programmes politiques et dans les sites Internet de certaines entreprises, et un nombre croissant d'universités proposent des programmes dans ce domaine. Le développement durable est devenu une sorte de pierre de touche conceptuelle, une des idées qui définissent la société contemporaine.

Mais quel est le sens exact de ce concept ? Quelle est son origine (historique) ?

#### **1.1. Définition du développement durable :<sup>1</sup>**

Développement : action ou processus consistant à ce développer ; croissance ; progrès.

Développement durable : développement qui répond aux besoins d'aujourd'hui sans remettre en question la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

#### **1.2. Historique :**

Le développement durable repose sur la prise conscience simple de la finitude de notre environnement physique. Ce concept est le résultat de plusieurs rapports internationaux. Il est issu d'un processus de négociation qui s'est déroulé en plusieurs étapes :

---

<sup>1</sup> Tracey Strange et Anne Bayley, **le développement durable à la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement**, OCDE., Paris. 2008., pp26.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

## 1.2.1. La prise de connaissance :

Vers la fin des années 50 et jusqu'au début des années 70, les inquiétudes sur la viabilité de la croissance ont émergé de manière marquante dans une série d'études du club de Rome. Les critiques ont trouvé des oreilles réceptives en raison d'une crainte croissante devant l'augmentation de la population des pays en développement et l'augmentation des prix bute. Ces inquiétudes sont cédé la place à une prise de connaissance<sup>1</sup>.

### 1.2.1.1. 1972 :

Lors de la conférence des nations unies sur l'environnement à Stockholm, les scientifiques lançaient un cri d'alarme à la communauté internationale concernant l'état d'épuisement des ressources naturelles de la planète.

La conférence s'est tenue en présence de 1200 représentants provenant de 114 pays plus les O.N.G. C'était l'occasion de mettre en évidence le lien entre environnement et développement et d'insister sur l'importance que la protection de l'environnement a pour le développement économique.

### 1.2.1.2. 1987 :

La commission mondiale sur l'environnement et le développement, dite Commission Brundtland, a introduit et définit le concept de développement durable dans son rapport « Our Common future » comme : « un développement qui répond aux besoins présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs besoins »<sup>2</sup>. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoin et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à ce qui' il convient d'apporter la plus grande priorité, et l'idée des limitations de nos techniques et notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et avenir.

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

- L'environnement
- Le social
- L'économie

---

<sup>1</sup> Delche K., **Qu'est Le développement durable**, édition AFNOR, Paris, 2003, pp5-1 1.

<sup>2</sup> Geneviève Féron, **ce que développement durable veut dire**, édition organisation, Paris, 2001 ; p .6

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

Il associe les trois objectifs d'efficacité économique, de préservation de l'environnement et d'équité sociale dans un cadre de bonne gouvernance.<sup>1</sup>

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



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

## 1.2.2. La mobilisation :

### 1.2.2.1. 1992 :

Le sommet de la terre, conférence des nations unies sur l'environnement et le développement (CNUCED) réunissant à Rio de Janeiro, 178 pays ainsi que 110 chefs d'Etat et de gouvernement a été marqué par :

- La déclaration de Rio et ses 27 principes qui placent en premier lieu les êtres humains au centre des préoccupations.
- L'adoption des recommandations d'un programme d'action pour le XXI<sup>e</sup> siècle : « Agenda 21 »<sup>2</sup>, également appelé action 21. L'agenda 21 est le texte pilier du

---

<sup>1</sup> Karen Delchet. **La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation**, thèse pour obtenir le grade de Docteur, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne ; Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2006, p32.

<sup>2</sup> L'Agenda21 comporte 115 recommandations pour les collectivités locales et les entreprises

## **Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises**

---

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

### **1.2.2.2. 1997 :**

L'assemblée générale des nations unies, réunie à New York, a établi un premier bilan assez négatif du sommet de Rio de Janeiro : l'environnement est encore dégradé et la prise de conscience effective lors du sommet de la terre n'a pas été suivie d'action concrète.

Notons tout de même que ces réunions internationales sont l'occasion de signifier l'importance du développement durable à des enjeux planétaires, aussi bien humains qu'environnementaux.

### **1.2.2.3. 2000 :**

Cette année fut marquée par l'adoption, par les nations unies, d'objectif de réduction de la pauvreté et de développement durable : « la déclaration de Millénaire »<sup>1</sup>.

Cette déclaration comporte huit objectifs fixés pour le 2015 :

- Eliminer l'extrême pauvreté et la faim ;
- Assurer une éducation primaire pour tous ;
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ;
- Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans ;
- Améliorer la santé maternelle ;
- Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies ;
- Assurer un environnement durable ;
- Mettre en place un partenariat durable pour l'environnement ;

### **1.2.2.4. 2002 :**

Le sommet mondial sur le développement durable encre appelé « Rio+10 » s'est tenu à Johannesburg. Bilans et nouveaux engagements étaient en programme, mais ils n'ont pas répondu aux nombreuses attentes. Ce sommet a laissé un gout amer aux participants. Le

---

<sup>1</sup> Patrick d'Humières, **op.cit.**, p88.

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

plan d'action est insuffisant, les objectifs sont énumérés avec trop de légèreté ou de rapidité, et trop souvent sans moyens.

« Johannesburg » a été l'occasion pour les entreprises de montrer leurs efforts et leur engagements en faveur du développement durable.

C'est ainsi que le plan d'action invite, en effet, les firmes à travailler dans le cadre d'organisations professionnelles type ISO (International Organisation for Standardisation), et à s'appuyer sur des outils déjà disponibles comme le Global Reporting Initiative (GRI). Ce dernier fournit aux entreprises des indicateurs de développement durable, à la fois transparent et efficient<sup>1</sup>.

### 1.2.2.5. 2015 :

La conférence de Paris sur le climat en 2015 a permis de créer un cadre international sur l'action climatique et elle opte pour des principes phares pour guider l'action des pays en matière de lutter contre les changements climatiques qui représentent un défi planétaire, quelques principes ont été accentués notamment celui de la solidarité : la convention appelle les pays en développement, et aussi le principe de « responsabilité commune, mais différenciée des états » celui-ci signifie que si tous les pays sont et seront touchés par les changements climatiques, ils ne portent pas tous la même responsabilité dans l'apparition du dérèglement climatique et que les plus responsables doivent donc fournir le plus d'efforts, une articulation de principe « pollueur\payeur »<sup>2</sup>

La conférence a engendré des engagements en faveur de la promotion du développement durable dont<sup>3</sup> :

- Accélérer les efforts maintenant, sans attendre l'entrée en vigueur de l'accord de Paris en 2020 ;
- Créer un cadre international pour l'action des Etats contre le réchauffement climatique ;

---

<sup>1</sup> L Delchet K., **Op. Cit.**, pp5-11

<sup>2</sup> C.Gautier, A.Mazounie, COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat, Colloque Réseau climat, France, 2015, p6

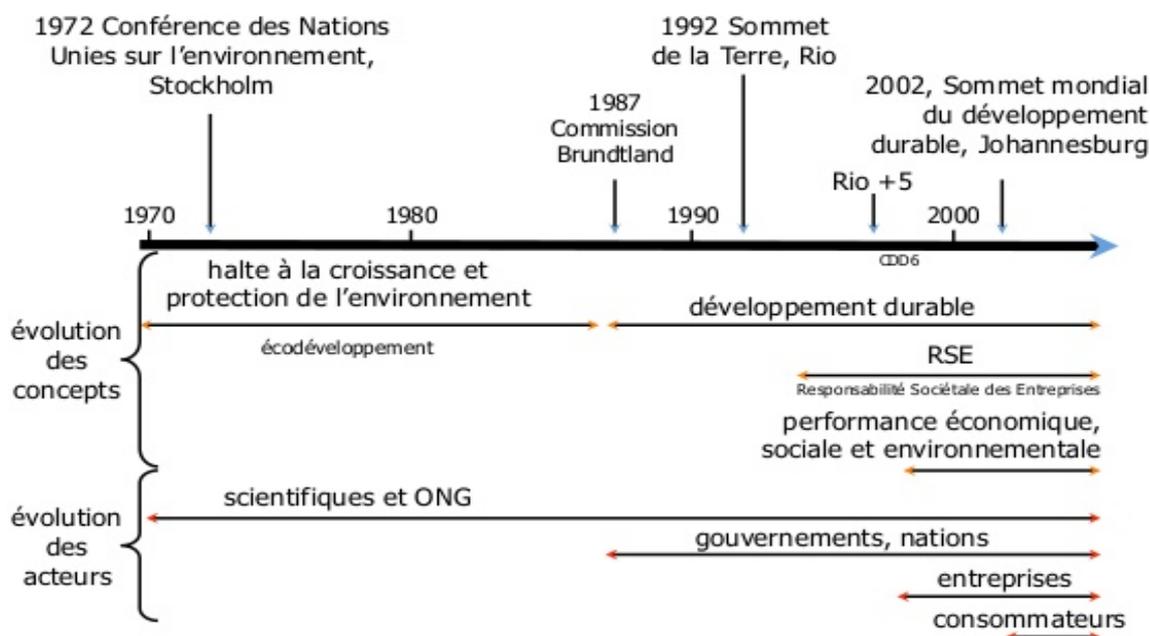
<sup>3</sup> 2C.Gautier, A.Mazounie, **op.cit.**, p9.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

- Prendre des engagements nationaux de réduction des gaz à effet de serre, pour maîtriser le réchauffement et dégager des financements pour aider les pays les plus pauvres à lutter contre les impacts des changements climatiques ;

Le concept de développement durable est donc un concept « macro »<sup>1</sup> mais sa prise en compte progressive par les gouvernements et les organismes nationaux et internationaux, la pression conjuguée de l'opinion publique (par l'intermédiaire notamment des ONG et des mouvements altermondialistes) et des médias a progressivement provoqué un changement dans les mentalités, et les perspectives d'activité des entreprises<sup>2</sup>.

Figure 1- 2 : Le développement durable, historique.



Source : Delchet K, op. Cit, 2003, p.

## 2. Les dimensions du développement durables :

Le développement durable est un concept complexe qui recouvre les touches des thématiques problématiques transversales. Cependant, il est environnemental, sociale, économique.

<sup>1</sup> Françoise Quairel, **Contrôle de la performance globale et rse, Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), Association francophone de comptabilité**, France, May 2006, p05.

<sup>2</sup> J. Ernult et A. Ashta, **Développement durable, rse, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, ESC Dijon, France, 2007, p11.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

## 2.1. La dimension environnementale :

L'opposition entre environnement et développement doit être dépassée. L'environnement et les équilibres naturels sont à la base du développement social et humain. Cette opposition résulte trop souvent de l'idée préconçue selon laquelle la préservation de la nature coûte cher, et de ce fait, ne contribue pas à la croissance.

La gestion et la préservation de l'environnement deviennent donc une priorité. Pour cela l'Agenda 21 souligne des thèmes environnementaux majeurs à prendre en considération tel que :

- La protection de l'atmosphère, avec d'une part, la mise en valeur de l'énergie, d'autre part, la prévention de l'appauvrissement de la couche d'ozone.
- La gestion des déchets, notamment : les déchets dangereux, solide, et les questions relatives aux eaux usées.
- La gestion des substances chimiques, par la mise en place de réduction des risques, ainsi que l'information sur les produits chimiques toxiques et leurs risques.
- La protection des ressources en eau douce.
- La préservation des océans et de toutes les mers.
- La gestion des écosystèmes fragiles.

## 2.2. La dimension sociale :

La composante sociale du développement durable va de la mise en œuvre de l'équité au renforcement de l'identité des êtres humains dans la diversité. L'équité, c'est au niveau mondial de la solidarité vis-à-vis des pays du sud (aide publique au développement) et la lutte contre la pauvreté. Le développement durable pose aussi le problème de l'équité intergénérationnelle et notre responsabilité vis-à-vis des générations futures.

Concernant ce volet, l'Agenda 21 met en exergue différentes thématiques sociales parmi lesquelles :

- La coopération internationale, par la promotion de politiques économiques favorables à un développement durable et la fourniture d'apport financier adéquat aux pays en développement.
- La lutte contre la pauvreté.

## **Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises**

---

- La protection et la promotion de la santé, qui comprend la satisfaction des besoins primaires en matière de santé, ainsi que la lutte contre les maladies transmissibles.
- Le renforcement du rôle des principaux groupes : les femmes, les jeunes, les populations autochtones, les ONG, les travailleurs et leurs syndicats.

### **2.3. La dimension économique :**

L'économie est le moteur du développement, mais cependant, ce développement ne peut se faire sans ressources humaines, ni naturelles. Afin de continuer à être au service du développement, elle doit donc prendre en compte : les paramètres environnementaux (management environnementaux, l'éco conception ...) et les paramètres sociaux (comme les indicateurs de gestion des ressources humaines...).

Aujourd'hui, notre mode de développement est fondé sur une comptabilité qui ne permet pas une visibilité financière des catastrophes humaines et naturelles. Il devient nécessaire d'internaliser les coûts environnementaux et sociaux, autrement dit : de penser en coût global.

Plusieurs thèmes, correspondant encore à des chapitres de l'Agenda 21, concernant également l'économie, à savoir :

- L'intégration du processus de prise de décision sur l'environnement et le développement. Cela signifie la mise en place d'un cadre juridique et réglementaire efficace, mais aussi de système de comptabilité écologique et économique intégré.
- Le renforcement du rôle du commerce et de l'industrie, en faisant la promotion d'une production moins polluante.
- Les ressources et des mécanismes financiers, en envisageant divers mécanismes de financement, notamment volontaire, et étudier la possibilité d'un fond international spécial ainsi que d'autres approches novatrices.
- Les modifications des modes de consommation, par l'examen des modes de production et de consommation insoutenable à terme.
- Le renforcement des capacités dans les pays en développement à travers les mécanismes nationaux et la coopération internationale. Cela signifie favoriser les processus de participation afin de déterminer les besoins et les priorités de chaque pays en matière de développement durable.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

## 3. La responsabilité sociétale des entreprises (la RSE)

### 3.1. Le pacte mondial :

En 1999 une nouvelle initiative a apparue nommée «le pacte mondial», cette dernière incite les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, et à la lutte contre la corruption. La Signature de ce pacte par les entreprises est volontaire<sup>1</sup>.

### 3.2. La naissance du pacte mondiale<sup>2</sup> :

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

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

### 3.3. L'objectif du Pacte mondial<sup>3</sup>

L'objectif du pacte mondial est d'encourager l'alignement des politiques et des pratiques des entreprises ou des autres partenaires avec des valeurs et des buts agréés universellement et applicables internationalement dans trois domaines :

- Les droits humains ;
- Le travail ;
- L'environnement ;

---

<sup>1</sup> G.Elizabeth et A. Jounot, Développement durable et entreprises, Afnor, France, 2004, pp43-44

<sup>2</sup> Idem, p44

<sup>3</sup> A.Jounot, **RSE et développement durable**, Afnor, France, 2010, p27.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

Ces valeurs centrales s'appuient sur dix principes provenant de la déclaration universelle des droits de l'homme, de la déclaration de l'organisation internationale du travail relative aux principes et aux droits fondamentaux du travail et de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.

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

## 3.4. Les principes du Pacte mondial<sup>1</sup>

Les dix principes universels que s'engagent à respecter les entreprises sont :

1. Promouvoir et respecter les droits de l'homme dans leurs sphères d'influence.
2. Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violation des droits de l'homme.
3. Soutenir et respecter la liberté d'association et reconnaître les droits de négociation collective.
4. Encourager l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
5. Se joindre à la lutte pour l'abolition effective du travail des enfants.
6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.
7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
8. Entreprendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
9. Encourager le développement et la diffusion des technologies respectueuses de l'environnement.
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin.

---

<sup>1</sup> NATIONS UNIES ,[www.un.org/fr/globalcompact/principles](http://www.un.org/fr/globalcompact/principles). Dernière consultation : 25/02/2018 à 1h44.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

## 3.5. Définition de la RSE

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

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

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

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

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

L'ISO en tant qu'organisation internationale de standardisation, s'est intéressée à ce domaine. Elle définit la RSE comme : « action d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'organisme »<sup>4</sup>.

La définition la plus connue est celle de la Commission Européenne (2001), qui décrit la RSE comme : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et

---

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

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

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

<sup>4</sup> Afnor Groupe, **La norme ISO 26000 en quelques mots**, [www.iso.org](http://www.iso.org) , Dernière consultation : 15/03/2017.

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »<sup>1</sup>.

Grâce à ces définitions nous pouvons retenir les éléments suivants :<sup>2</sup>

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

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

---

<sup>1</sup> C. Michel et Quairel-Lanoizelée, **La responsabilité sociale d'entreprise**, La Découverte, France, 2007, p23.

<sup>2</sup> Livre vert, **op.cit.**, P5.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

## Section2 : la démarche RSE

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

### 1. Les fondement théorique de la RSE

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

#### 1.1. La théorie des parties prenantes

Freeman<sup>1</sup> décrit la gestion des parties prenantes comme le problème à résoudre afin de créer des richesses et la valeur économique est créé par des gens qui s'associent volontairement et qui coopèrent à l'amélioration des conditions de vie de tous.

Le but de cette théorie, est de maximiser l'intérêt pour l'entreprise et minimiser l'aspect négatif en tenant compte des intérêts des autres, l'entreprise peut non seulement diminuer les risques d'affaires, mais aussi, à travers un dialogue, découvrir de nouvelles occasions d'affaires et ainsi lancer de nouveaux programmes de développement.

L'entreprise qui met en pratique ce concept se concentre sur le fait de maximiser les bénéfices économique et sociaux à long terme, et non seulement sur la création de profit à court terme.

Clarkson<sup>2</sup> classe les parties prenantes en deux strates, à partir du type de relation entretenues avec la compagnie. Les parties prenantes primaires incluent les employés, les fournisseurs, les clients et les organismes publics engagés dans des relations formelles avec l'entreprise. En revanche, les parties prenantes secondaires intègrent les médiats les groupes d'intérêts spéciaux, non engagés dans les transactions formelle de l'entreprise. Pour satisfaire aux besoins de l'analyse des théories des < Stakeholders>, Freeman a tenu

---

<sup>1</sup> FREEMAN, < Stakeholder theory and the Corporate Objective Revisited>, organization science, vol. 15, no 3, may-june 2004, pp. 364-369.

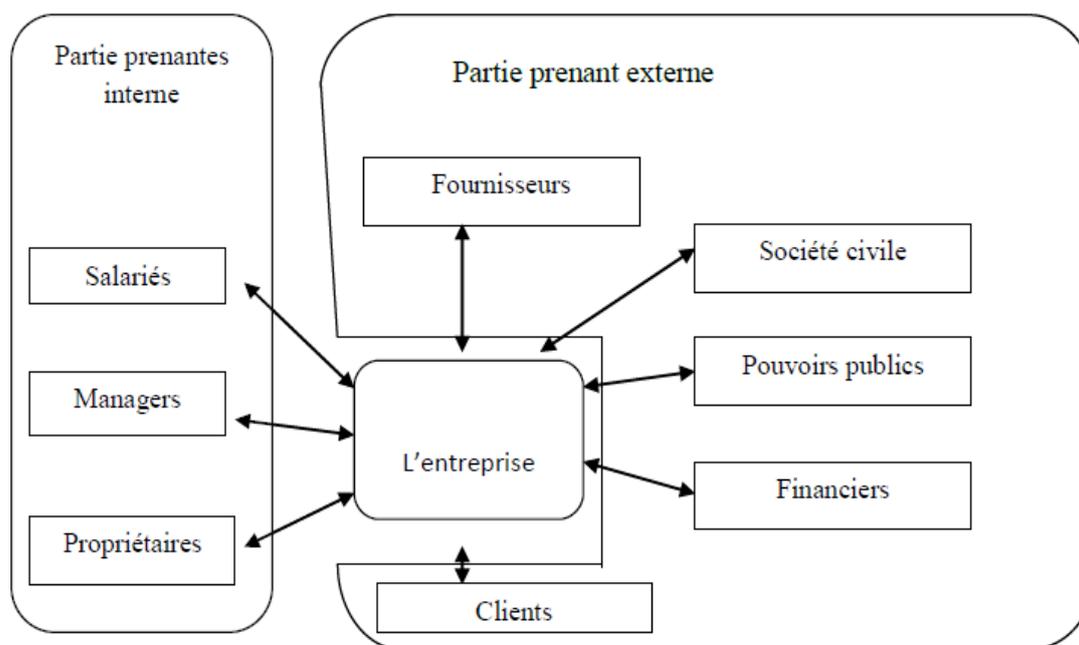
<sup>2</sup> Max CLARKSON, < A Stakeholder framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance>, Academy of Management review, vol. 20, no. 1, janvier 1995, p. 95.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

compte des « big five », soit : des actionnaires, des employés, des fournisseurs, des consommateurs et de la communauté. La vision de Freeman repose sur trois principes :

- L'entreprise doit identifier les interlocuteurs pertinents et considérer les parties prenantes comme des individus avec un nom et un prénom.
- L'entreprise doit interroger dans son processus de décision pour prendre en compte leurs besoins.
- L'entreprise doit trouver un compromis avec les parties prenantes lorsque les avis divergents.

**Figure 1- 3 :** liste des parties prenantes internes et externes de l'entreprise



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

## 1.2. La théorie de l'agence<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> Idem, p33.

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

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

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

Les coûts recouvrent<sup>1</sup> :

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

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

### 1.3. Les théories néo-institutionnelles de la légitimité<sup>2</sup>

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

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

---

<sup>1</sup> Bendia Abdelleah, A, **Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires, responsabilité social des entreprises, colloque sur la gouvernance** université Abou bekr Belkaid, Tlemcen décembre 2008.

<sup>2</sup> M. Capron, 2003, **op.cit.**, p17.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

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

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

## 1.4. La théorie de régulation sociale

Développée par le sociologue français Jean Daniel Reynaud depuis les années 1970, la théorie de la régulation sociale met la négociation et les règles au centre des rapports sociaux, un de ses principaux objectifs est d'essayer de comprendre comment les règles peuvent permettre à un groupe social de se structurer et d'élaborer une action collective, c'est-à-dire qu'il faut analyser par quels moyens les règles sont créées, maintenues, détruites et transformées dans une durée donnée.<sup>1</sup>

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

## 1.5. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources<sup>2</sup>

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

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

---

<sup>1</sup> Shuman, **Managing legitimacy :Stratégic and institutional approaches**, vol. 20 n°03, 1995, p 572.

<sup>2</sup> 2M. Capron, 2003, **op.cit.**, p 15.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

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

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

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

## 2. Les étapes de la mise en place d'une démarche RSE :

La mise en place d'une démarche RSE passe par plusieurs étapes :

### 2.1. Formaliser l'engagement en matière de RSE<sup>1</sup> :

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

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

---

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

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

- **Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance :** Cela se traduit par l'organisation de rencontres régulières entre les organes de direction de l'entreprise et la représentation des parties prenantes, pour donner une ou deux fois par un avis sur les projets et réalisations de l'entreprise, soit sur un modèle d'un comité de suivi chargé de manière plus permanente des engagement pris en matière de responsabilité globales.
- **Contractualiser l'engagement en matière de responsabilité sociétale :** Les dirigeants peuvent enfin envisager de contractualiser les engagements dans le cadre d'un partenariat avec des représentants de différentes parties prenantes de l'entreprise.

## 2.2. Définit une stratégie de responsabilité sociétale<sup>1</sup>

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

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

---

<sup>1</sup> S. André, M. Nicolas ; **op.cit.** ; p55

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

économique, social et naturel. Après il convient de définir des objectifs précis pour pouvoir ensuite mesurer les progrès réalisés et les communiquer aux parties prenantes.

## 2.3. Déployer la démarche de responsabilité sociétale<sup>1</sup>

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

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

---

<sup>1</sup> S. André, M. Nicolas ; **op.cit.** ; p57

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

responsabilité sociétale pour ne pas décevoir les attentes créées par l'annonce de ses engagements auprès de ses différentes parties prenantes.

## 2.4. Mesurer l'impact des actions mises en œuvre<sup>1</sup>

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

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

## 3. Les outils de la démarche RSE

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

### 3.1. Les codes de conduite<sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup> Patrick d'Humières ; **op.cit.** ; p191

<sup>2</sup> M. Brac ; **Codes de bonne conduite : quand les sociétés jouent à l'apprenti législateur...**, <http://www.glose.org/CEDCACE>, dernière consultation : 8/04/2018 à 00h20.

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

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

L'entreprise doit préciser dans son code de conduite le cadre de sa démarche, et pour cela il faut que les règles soient claires pour tout le monde. L'entreprise doit, donc, dire nettement ce qu'elle veut et ce qu'elle ne veut pas. Un code de conduite est un préalable, c'est-à-dire un point de départ. Il n'a de valeur qu'une fois distribué, connu et surtout appliqué. D'après la commission de l'union européenne les codes de conduite constituent des instruments innovants importants pour la promotion des droits fondamentaux de la personne et des travailleurs, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption notamment dans les pays où les pouvoirs publics ne font pas respecter les normes minimales requises<sup>1</sup>.

La commission a suggéré que les codes de conduite :

Aient comme normes minimales communes de référence les conventions fondamentales de l'OIT et les principes directeurs de L'OCDE pour les entreprises multinationales ; incluent de Mécanismes appropriés dévaluation et de contrôle de leur mise en œuvre ainsi qu'un système de conformité ; associent les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes concernées, y compris dans les pays en voie de développement, à leur élaboration, leur application et leur suivi. Les codes de conduite ne remplacent pas la législation et les conventions collectives, mais ils les complètent par Les principes qui figurent dans les codes de conduite sont généralement basés sur les huit conventions fondamentales de l'OIT<sup>2</sup> :

- Abolition du travail des enfants ;
- Abolition du travail ;
- Égalité dans la rémunération et salaire minimum ;
- Absence de discrimination ;
- Horaires de travail ;
- Sécurité et santé des travailleurs ;

---

<sup>1</sup> Livre vert de la responsabilité sociale ; **Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises** ; la Commission européenne ; 2001 ; P26

<sup>2</sup> Livre vert ; **Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises** ; p26

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

- Liberté syndicale et protection du droit syndical
- Droit d'organisation et de négociation collective

## 3.2. L'investissement socialement responsable<sup>1</sup>

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

Ce phénomène commence à prendre de l'ampleur et indirectement, oblige les entreprises cotées à modifier leur comportement en intégrant la notion de responsabilité sociale à leur stratégie afin de satisfaire aux nouvelles exigences des actionnaires de fonds<sup>2</sup>.

## 3.3. Les labels

Les labels et étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives et d'obtenir des informations sur les conditions sociales et environnementales qui entourent la fabrication des biens ou la prestation des services.

Ils renseignent également sur le comportement des entreprises qui en sont dotées. Ces labels sont proposés par des ONG, des syndicats ou des pouvoirs publics. Ils peuvent notamment aider les consommateurs désireux de connaître la fabrication ou l'impact social et environnemental de leur produit.

En ce sens, ces labels constituent une réponse aux attentes du consommateur en ce qui concerne le produit, définies par des études de consommation. Cette dernière décennie s'est illustrée par le nombre toujours plus grand de labels existants.

Face à cette prolifération et face à l'absence de contrôle externe pour certains labels, les risques de confusion et de perte de confiance des consommateurs sont importants.

---

<sup>1</sup> A.Jounot ; **op.cit.** ; p36

<sup>2</sup> W. Dominique ; M. Fabrice ; **Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises** ; Paris, Lavoisier ; 2005 ; p65

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

C'est la raison pour laquelle un contrôle externe est nécessaire afin de redonner une crédibilité et une qualité aux labels utilisés par les entreprises.

## 3.4. Le Global Reporting Initiative

L'objet du GRI était d'aider à réfléchir au développement durable, via l'approche sociale et l'analyse du cycle de vie pour intégrer des indicateurs sociaux dans le reporting. Une première version, publiée en 2000, fut complétée par une version 2 en 2003. La version 3 fut lancée le 5 octobre 2006 lors de la conférence d'Amsterdam, ville hôte de la fondation de droit hollandais accueillant le GRI<sup>1</sup>

Le GRI est un outil de reporting utilisé officiellement par plusieurs centaines d'entreprises pour rédiger leur rapport annuel de développement durable. Avec la version 3 du GRI, c'est la recherche de performance, la comparabilité dans le temps et la nécessité de définir des indicateurs mesurables (qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs) qui est approfondie. Cette version a marqué aussi le rapprochement avec le Pacte Mondial.

Les innovations de la version 3 concernent les points suivants<sup>2</sup> :

- **Les principes**

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

- **Les indicateurs**

- économique : prise en compte des effets indirects ;
- environnementaux : prise en compte plus fouillée de la biodiversité ;
- droits de l'homme : différenciation des indicateurs homme/femme ;
- responsabilité : ajout d'indicateur concernant la corruption ;

---

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

<sup>2</sup> A. Jounot ; **op.cit.** ; p23

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

Des suppléments sectoriels au guide général du GRI sont, ou vont être, publiés : sur le tourisme, le domaine bancaire, les télécommunications, le transport et la logistique...

## 4. Les intérêts d'une démarche RSE

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à considérer la RSE comme un enjeu stratégique de leur avenir. Pour ces dernières, il s'agit de reconnaître que l'amélioration des conditions environnementales et sociales se traduit par des opportunités en termes de développement économique. La responsabilité sociale des entreprises a pour objectif de créer et de contribuer à des situations où tout le monde est gagnant, les entreprises comme la société dans son ensemble<sup>1</sup> :

1. Prévenir et limiter les risques
2. Répondre aux attentes des parties prenantes
3. Mobiliser le personnel en s'engageant dans une politique volontaire et responsable
4. Valoriser son image et préserver son crédit dans la société
5. Saisir de nouvelles opportunités économiques<sup>2</sup>
6. Respecter les convictions personnelles des dirigeants et des employés<sup>3</sup>.
7. Maitriser les risques, ainsi que les couts environnementaux et sociaux<sup>4</sup>

## 5. Le modèle de Carroll de la RSE :

La responsabilité sociale de l'entreprise ne signifie pas la même chose pour tout le monde. Pour certains, la responsabilité sociale est aperçue comme une dimension purement sociale, d'autres l'associent au seul volet environnemental du développement durable. Ou encore certains industriels ou groupes financiers appréhendent la responsabilité sociale comme le devoir de financer des projets d'aide au développement ou de philanthropie, sans se soucier de leur propre activité et de leurs impacts sur l'ensemble des parties prenantes<sup>5</sup>.

Le modèle de Carroll (1979) permet de distinguer différents niveaux de la RSE :

---

<sup>1</sup> S. André ; M. Nicolas ; **manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises** ; édition Vuibert ; p 29

<sup>2</sup> S. André ; M. Nicolas ; **op.cit.** ; p29

<sup>3</sup> B. Dubrion ; E. Mazuyer ; **Les rencontres improbables entre droit et management : les pratiques de RSE** ; Sem. Soc. Lamy Supplément ; 18 mars 2013 ; n°1576 ; p84

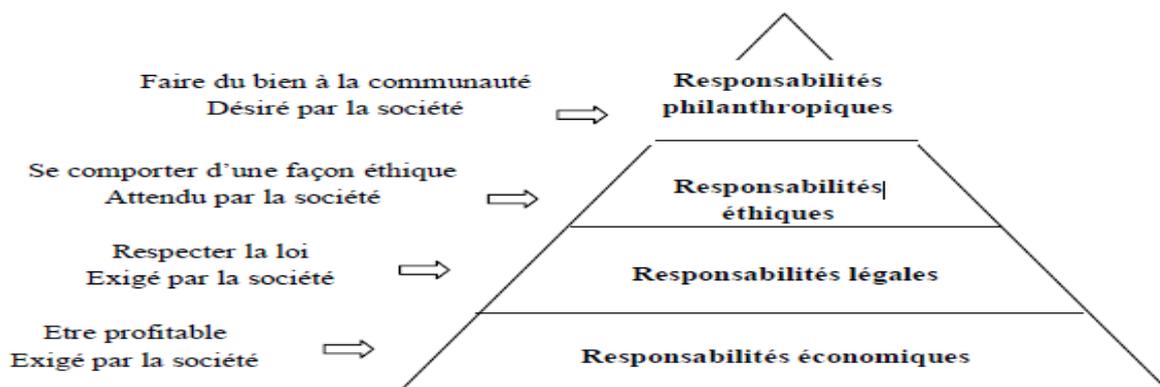
<sup>4</sup> Patrick d'Humières ; **Le Développement Durable** ; édition d'organisation ; Paris ; 2005 ; p168

<sup>5</sup> Delabracherie F., ISO 26000 : «**Responsabilité Sociétale (RS). La revue du commerce internationale**, 2012,

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

Figure 1- 4 : la pyramide de Carroll (1979)



Source : Igalens J., Joras M., « **la sureté éthique : du concept à l'audit opérationnel** ».  
Édition EMS, 2010, p.20

**Responsabilité économique** : l'entreprise doit assumer les différentes dimensions de sa responsabilité économique jugée très importante pour sa durabilité.

**Responsabilité légale** : l'entreprise se contente d'appliquer la loi. Elle ne doit pas oublier qu'elle est appelée à se conformer aux lois et règlements décrétés par les gouvernements.

**Responsabilité éthique** : cette dimension concerne le côté morale de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société.

**Responsabilité philanthropique** : la société souhaite que les entreprises soient de bons citoyens. Donc, ces dernières doivent agir dans le cadre de la promotion du bien de l'être humain. Il existe d'autres formes de cette responsabilité telles que : le sponsoring, le mécénat ou des œuvres de charités pour les moins démunis de la communauté.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

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

### 1. Méthodes d'évaluation

Le rapport de la Commission Brundtland (Brundtland, 1987) exprimait la nécessité d'adopter de nouvelles méthodes de mesure et d'évaluation des progrès en faveur du développement durable<sup>1</sup>. Pour les entreprises les méthodes sont :

#### 1.1. GRI

Créé en 1997 par la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) en partenariat avec le programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la vocation du GRI est d'élever les méthodes de développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier. Son objectif est d'évaluer l'implication des entreprises en matière de développement durable et de rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales. Initialement créé pour des sociétés, le GRI s'est étendu aux organisations gouvernementales et non gouvernementales. Afin de mesurer la performance des entreprises, un référentiel comportant 79 indicateurs a été élaboré. Ils se répartissent de la manière suivante :

Par importance	Par domaine
49 indicateurs de base. 30 indicateurs dits « supplémentaires ».	Droits de l'Homme : 9. Relations sociales et travail décent : 14. Responsabilité vis-à-vis des produits : 9. Environnement : 30. Economie : 9.

#### 1.2. Label Lucie

La démarche Lucie aide les entreprises à évaluer, structurer et initier des initiatives d'engagement en matière de RSE.

---

<sup>1</sup> La revue en sciences de l'environnement, édition Vertigo, Vol 5, N° 2, 2004, p.4

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

Lucie est le label RSE de référence en France. Il a vocation à distinguer les démarches sérieuses et crédibles d'engagement en faveur des objectifs de développement durable. Le protocole d'évaluation a été conçu par Vigeo sur la base de sa méthodologie, il est pleinement cohérent avec les 7 questions centrales de l'ISO 26000<sup>1</sup>.

## 1.3. L'évaluation AFAQ 26000

Avec l'évaluation AFAQ 26000 vous mesurez la contribution de votre entreprise au développement durable : l'ensemble des pratiques mais aussi des résultats sont passés au crible. La méthode AFAQ 26000 détermine à quel point vous intégrez les recommandations définies par la norme ISO 26000 dans votre stratégie, votre organisation et vos activités. Elle vous permet ainsi d'adresser un signal fort : celui d'une entreprise qui assume les impacts de ses décisions et activités et s'engage pour un développement durable de son activité<sup>2</sup>.

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

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

S'engager dans une démarche de RSE nécessite, pour l'entreprise, une adaptation de ses pratiques managériales. C'est aussi pour elle une opportunité de structurer des actions lui permettant de maîtriser ses coûts, de mieux satisfaire ses clients, d'innover, et d'améliorer son image auprès de ses parties prenantes<sup>3</sup>.

## 1.4. SD 21000

Le SD 21000 (AFNOR, 2003) vise à répondre à deux problématiques. La première est d'organiser un système de transaction permettant à l'entreprise d'organiser ses relations stratégiques avec des parties externes. La seconde est d'aider l'entreprise à identifier sa

---

<sup>1</sup> <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/label-lucie>, le 10/03/2018, à 22h.00

<sup>2</sup> <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification-afaq-26000>, 10/03/2018, à 22h 30

<sup>3</sup> **Guide d'évaluation AFAQ 26000**, responsabilité sociétale, édition AFNOR, France, 2012, p25

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

stratégie de développement durable et à la mettre en œuvre<sup>1</sup>. Les principes de cette méthode issue de la SD 21000 de l'AFNOR vont permettre d'aboutir à la définition des axes d'amélioration et des plans d'action en matière de DD, par un processus d'auto-évaluation dont les principales étapes sont les suivantes :

- Évaluation de l'importance et la performance de l'entreprise relativement à un certain nombre d'enjeux du DD ;
- Détermination et cotation de l'importance des PP ;
- Etablissement d'une grille de positionnement des enjeux de DD de l'entreprise qui permet de mettre en perspective les enjeux de DD avec leur niveau d'importance et de performance ;

Le diagnostic sur trois niveaux<sup>2</sup> :

- Evaluation de la performance :
  - Niveau 1 (**initiation**) : simple prise de conscience de l'enjeu, sa mise en place au travers d'actions récentes et non encore abouties (absence de mesure, déploiement partiel ou expérimental), l'objet peut aussi ne faire l'objet d'aucune initiative.
  - Niveau 2 (**réalisation**) : phase de concrétisation des initiatives, les actions décidées produisent des résultats et leurs déploiements dans l'entreprise sont significatifs ; l'entreprise se situe au niveau de l'état de l'art et au moins au niveau de la conformité réglementaire.
  - Niveau 3 (**amélioration**) : niveau de maturité de l'entreprise dans la gestion de l'enjeu, elle se situe au-delà de l'état de l'art ; en stratégie de rupture, elle développe les meilleures pratiques, elle assure une veille organisée en matière d'innovation autour de l'enjeu concerné.
- Les échelles d'importance :
  - Niveau 1 (**nulle ou faible**) : il ne se passe rien ou bien les conséquences sont limitées dans le temps ou dans l'espace.

---

<sup>1</sup> La revue en sciences de l'environnement, op. Cite, p 7.

<sup>2</sup> P. François, **Expérimentation d'une méthode d'auto-évaluation pour faire progresser la responsabilité sociétale dans les entreprises**, Congrès de l'adresse, ESC PAU, 2009, p03

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

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

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

## 2. Les approches d'intégration de la RSE

Pour intégrer la RSE au sein des entreprises, il existe trois grands modèles ou approches.

Selon Delchet ces approches déclinent de trois principaux courants de la RSE, la en parle de Business Ethics, le social issue management et le business and society (le courant contractuel).

### 2.1. L'approche culturelle

Les évolutions du siècle dernier ont provoqué des différences entre l'approche anglo-saxonne du développement durable visant plutôt la répartition des effets des activités économiques et l'approche continentale européenne généralement plus sensible à l'anticipation et à la prévention des risques<sup>1</sup>. En fait, les comportements managériaux qui prennent en compte la RSE se rattachent à deux grands modèles opposés de responsabilité<sup>2</sup>

- Le modèle libéral classique fondé sur la dissociation entre le « business » et le « hors business » dont le cœur reste strictement économique mais susceptible d'ajouter à la périphérie des actions philanthropiques.
- Le modèle fondé sur l'intégration des valeurs ne séparant pas le lien social qui accompagne l'acte économique.

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

Les entreprises qui adoptent les principes de développement durable sous une approche « business ethics » faisant référence à un type de responsabilité dite responsabilité citoyenne ou même éthique, cette vision tente d'appréhender la relation entreprise \ société comme un échange de valeurs et de référents culturels stables.

---

<sup>1</sup> M. Capron et Quairel- Lanoizelée, **op.cit.**, p112

<sup>2</sup> Roland Perez, **A propos de responsabilité globale en management**, Communication à la IXe journée François Perroux, Lyon, 2002, p10.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

Ces entreprises ont tendance à avoir une durabilité très forte, vu que leur responsabilité dépasse largement le seul aspect économique en adoptant des attitudes inspirées de leurs sociétés qui sont en faveur de la dimension sociale et environnementale<sup>1</sup>.

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

**Figure 1- 5 :** Le développement durable comme une nouvelle valeur



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

## 2.2. L'approche normative

Des différentes organisations et plusieurs chercheurs cherchent un cadre normatif pour le déploiement de la démarche et des critères d'évaluation de la RSE, visant l'institutionnalisation formelle de la RSE par les normes.

Le mot norme renvoie au sens de l'outil permettant de tracer dans la norme, ainsi que la règle, la loi, le modèle ou l'exemple de ce qui est conforme. La norme au sens large remplit deux fonctions. D'un côté, elle suggère les actions à mettre en œuvre afin de s'y conformer, d'autre côté elle constitue une règle.

Selon Lorenzo Sacconi, la logique de base dans la formalisation d'un document normatif en matière de RSE comprend 3 éléments<sup>2</sup> :

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

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

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

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

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

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

Norme	Objectif
OHASAS 18001	Minimiser les risques de travail affectant la santé et la sécurité des travailleurs et améliorer continument le système de management mis en place.
AA 1000	Contribuer à développer un dialogue plus efficace avec les parties prenantes. Aider l'entreprise à recueillir ses besoins et aspirations pour mieux gérer et équilibrer les performances économiques, sociales et environnementales.
EFQM	Progresser vers l'excellence.
SD 21000	Inciter, structurer et mettre en œuvre une démarche développement durable.
SA 8000	Démontrer aux parties prenantes que les politiques, processus et pratique de l'entreprise sont conformes aux fondamentaux du droit du travail.
ISO 9001	Démontrer la capacité de l'entreprise à offrir un produit ou un service conforme aux exigences de ses clients et aux exigences réglementaires.
ISO 9004	Améliorer les capacités et performances globales de l'entreprise afin de satisfaire les besoins et attentes de ses clients et des autres parties prenantes.
ISO 14001	Aider tout type d'organisme à atteindre ses objectifs environnementaux en fournissant les éléments d'un système efficace de management environnemental.

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

L'intérêt principal des normes internationales en relation avec la RSE réside dans une définition très large des responsabilités des organisations pour l'impact de leurs activités ainsi que dans l'importance qu'il attache à l'implication des parties prenantes pour définir et mettre en œuvre une démarche dans ce domaine.

# Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

---

## 2.3. L'approche contractuelle

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

Cette approche est donc protégée par un arsenal législatif (le système judiciaire par exemple) qui permet à la société qui englobe toutes les parties prenantes de superviser le fonctionnement et les activités des entreprises à la relation afin d'inciter ces dernières à respecter leurs engagements envers la société. Ainsi les entreprises se procurent une légitimité sociétale<sup>1</sup>. Cette approche est donc protégée par un arsenal législatif (un système judiciaire par exemple).

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

## 3. Les conditions pour la réussite de la démarche RSE<sup>3</sup>

- Appréhender la RSE comme un levier de performance pour l'entreprise ;
- Un chef d'entreprise convaincu et moteur ;
- Intégrer la RSE dans la feuille de route des managers et le système de calcul de leurs rémunération ;
- Développer des actions de sensibilisation en direction de tout le personnel ;
- Disposer d'un outil de reporting avec les indicateurs de performance dédiés ;
- Passer ses grands projets au regard de la RSE ;
- Mettre en place une politique d'achat responsables ;

---

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

<sup>2</sup> **Idem**, p37.

<sup>3</sup> MEDEF, **Guide pratique, cap vert de la RSE, faire de la RSE un levier de performance**, juin 2012 p.8.

## **Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises**

---

- Instaurer un dialogue régulier avec les parties prenantes et favoriser le partage d'expérience ;
- Créer un dispositif d'éthique des affaires au sein de l'entreprise ;

Dans cette section, on a vu que l'adoption de la RSE peut prendre trois approches : l'approche contractuelle basée sur les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, l'approche culturelle basée sur la dimension éthique de la RSE et l'approche normative basée sur l'adoption des pratiques communes. L'application des principes de la RSE.

### **Conclusion**

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

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

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

# **Chapitre 2**

## Concepts clés sur la performance

## **Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance**

---

### **Introduction**

Le concept de la performance est difficile à cerner et à mesurer. Ceci revient à son caractère multiple qui l'appréhende de plusieurs manières. Elle intéresse de nombreuses disciplines tant des sciences humaines et sociales que des pures ou appliquées.

L'engagement des entreprises dans le développement durable et la RSE consiste à conjuguer la performance et la responsabilité, la performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent progresser à partir d'une performance plus globale incluant en dehors de la dimension économique, dimension sociale et environnementale. Mais dans un monde où la première préoccupation des entreprises est la maximisation de profit la RSE n'a de sens que si elle accroît le profit de l'entreprise. Pour cela, il faut démontrer que la RSE influence positivement la performance financière.

Ce chapitre se divise en trois sections. On présentera dans la première section la notion de la performance, l'émergence de cette notion, la performance globale. La deuxième section porte sur les différentes dimensions (économiques, sociétales et environnementales) et les outils d'évaluation de la performance.

A la fin du chapitre et pour la troisième section nous allons tenter d'éclaircir la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise.

## **Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance**

---

### **Section 1 : Présentation générale de la performance de l'entreprise**

Le concept de la performance occupe une place centrale dans le domaine de la gestion. Or, il était toujours une notion ambiguë et un concept polysémique dont l'appréciation dépend de son utilisateur.

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales.

Cette section évoquera dans un premier lieu la définition de la notion de « performance », ensuite ses divers concepts clés pour terminer avec ses typologies.

#### **1. Notions sur la performance**

##### **1.1. Définition de la performance :**

La performance est souvent difficile à définir, mais certains auteurs ont réussi à la définir de différentes manières telles que :

Selon MACHESENAY : « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché »<sup>1</sup>.

Pour KHEMAKHEM : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »<sup>2</sup>.

Selon BOURGUIGNON, la performance est : « la réalisation des objectifs organisationnels, quelques soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat »<sup>3</sup>.

Chandler a défini la performance comme : « une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les

---

<sup>1</sup> MACHESNY, « économie d'entreprise », édition EYROLLES, Paris 1991, P 38.

<sup>2</sup> KHEMAKHAM. A, « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, P 311.

<sup>3</sup> BOURGUIGNON A, « peut-on définir la performance ? », revue française de la comptabilité, n°269.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »<sup>1</sup>.

Pour résumer la performance est une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversités des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

### 1.2. Concepts liés à la performance :

La performance est souvent liée à deux concepts à savoir l'efficacité et à l'efficience qu'on définit comme suite :

- **L'efficience :**

Être efficace, c'est maximiser la quantité obtenue de produits ou services à partir d'une quantité donnée de ressources. L'efficience consiste également à raccourcir les délais pour atteindre ou à dépasser les objectifs en volume au moindre coût<sup>2</sup>.

Selon Peter DRUCKER<sup>3</sup>, l'efficience correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour obtenir, une organisation gagne en efficience lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens.

Ainsi l'efficience peut être défini comme le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation de ressource (non-oisiveté)<sup>4</sup>

$$\text{Efficience} = \text{non-gaspillage} * \text{non-oisiveté}$$

On peut dire que l'entreprise est performante lorsqu'elle utilise, d'une meilleure façon, les ressources dont elle dispose avec une allocation optimale des moyens.

- **Efficacité :**

L'efficacité signifie « le rapport entre les résultats atteint par les système et les objectifs visés. De ce fait les résultats seront proche des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système. »<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> CHANDLER. A. D, « **Organisation et performance des entreprises** », T1, éditions de l'organisation, France1992, P 21.

<sup>2</sup> LOCHARD. J, **La gestion budgétaire Outil de pilotage des managers** ; Edition : 1ère édition, Paris, 1998, P 06.

<sup>3</sup> <http://eduscol.education.fr/prog>

<sup>4</sup> ALAZARD.C, SEPARI.S, **Contrôle de gestion Manuel et applications** ; (6<sup>e</sup> édition) ; 2004 ; p16.

<sup>5</sup> MAHE DE BOISLANDELLEH, **Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils**, Edition Economica, Paris, 1998, p 139.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

Selon DORIATH, l'efficacité signifie l'aptitude à atteindre les objectifs<sup>1</sup>, elle qualifie la capacité d'une entreprise à parvenir à ses fins et à ses objectifs. Etre donc efficace signifie pour l'entreprise qu'elle puisse produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs soient définis en termes de quantité, de qualité, de délais de coût ou même de rentabilité.

- **Economie :**

C'est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués, ce concept signifie que l'entreprise minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût.

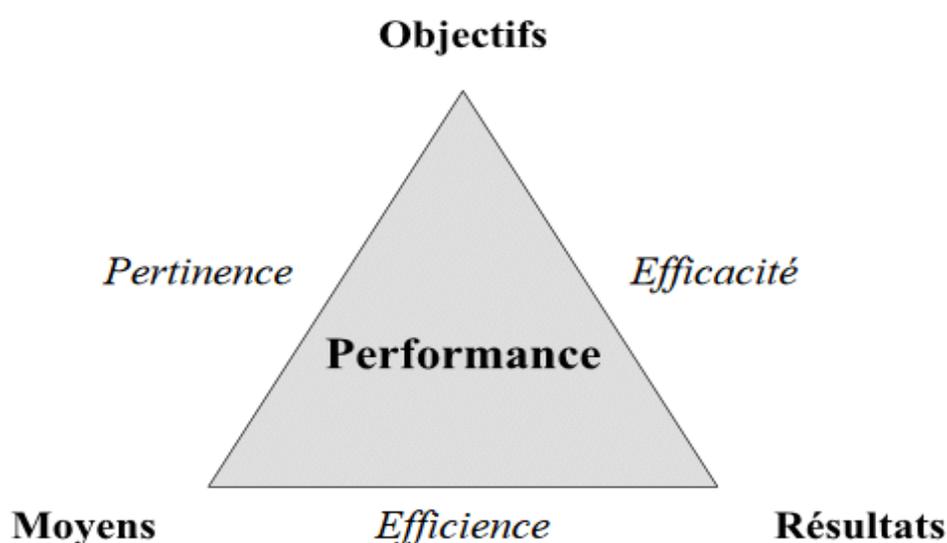
- **Pertinence :**

TAHON<sup>2</sup> définit la pertinence comme l'articulation entre les objectifs et les moyens .pour évaluer la pertinence, il faudra répondre à la question suivante :

« Les moyens mis en œuvre correspondent-il aux objectifs ? »

Pour qu'elle soit performante, l'entreprise doit être efficace et efficiente simultanément à condition que les objectifs fixés soient pertinents avec les moyens alloués.

**Figure 2- 1 :** modèle de Gilbert Concepts liés à la performance (efficacité, efficience, pertinence).



**Source :** Jacquet Stéphane, management de la performance : des concepts aux outils.

---

<sup>1</sup> DORIATH.B et autre. **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance** ; Edition 5<sup>e</sup> édition, France, 2011 ; p 313.

<sup>2</sup> TAHON.C, **Evaluation des performances des systèmes de production**. Edition Hemès science publications, Paris, 2003, p 31.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

### 1.3. Caractéristiques de la performance

La performance réunit un certain nombre de caractéristiques à savoir :

- **La performance est un support à des jugements**

La performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourrait être la rentabilité ou la comptabilité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail et pour un client, la qualité des services rendus.

- **Les composantes de la performance évoluent dans le temps**

Les critères d'évaluation internes et externes changent. Ainsi des facteurs clés de succès d'une entreprise durant la phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux qui sont exigés pendant une phase de développement.

- **La performance comme indicateur de pilotage**

La performance se pilote. Plusieurs auteurs recommandent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise contenant des indicateurs, qui complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. Ensuite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, car elle opère sur le comportement des dirigeants lors du pilotage de celle-ci. Si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont réviser les choix stratégiques.

- **La performance est riche de composantes antinomiques**

Elle se compose d'un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir la morale des salariés.

### 2. Typologie de la performance

Avec les enjeux concurrentiels d'aujourd'hui, la performance des entreprises comprend plusieurs dimensions qui sont étroitement liées. Ces dimensions trouvent leurs origines dans les différentes attentes des parties prenantes. Parmi elles, on trouve :

#### 2.1. La performance stratégique

Pour assurer sa continuité, l'entreprise doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la

## **Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance**

---

qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante<sup>1</sup>.

SADEG a défini la performance stratégique comme étant la capacité des dirigeants à gérer stratégiquement la performance de leur opérationnel qui détermine véritablement la performance de l'entreprise au cours des prochaines années<sup>2</sup>.

Plusieurs facteurs sont nécessaires à la réalisation de cette performance, on peut citer entre autres<sup>3</sup> : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

### **2.2. Performance financière**

La dimension financière de la performance est restée pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Elle se résume par la bonne santé financière de l'organisation.

D'après MARTORY et autres « La performance financière décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des ressources financières. Par exemple, les progrès dans la gestion de la trésorerie de meilleurs placements peuvent expliquer à eux seuls un accroissement du résultat. »<sup>4</sup>

On peut donc définir la performance financière comme étant la capacité d'une entreprise d'atteindre ses objectifs financiers, qui sont essentiellement la maximisation de sa création de valeur et assure sa rentabilité.

### **2.3. La performance sociale**

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant, cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. Elle est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation.

---

<sup>1</sup> BARRETTE JACQUES et BARRETTE JOCELYN, « **gestion de la performance : liée la stratégie aux opérations** », Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 04, 2000, p 15.

<sup>2</sup> SADEG.M, **performance des entreprises et intégration à l'économie mondiale**, Revue des sciences commerciales et de la gestion, N 03, avril 2004, p 71.

<sup>3</sup> BOCCO.B : **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique**. Revue des sciences de gestion, N 241, 2010, p 118.

<sup>4</sup> MARTORY.B et autres, **Piloter les performances RH**, Edition liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, p 23.

## **Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance**

---

La performance sociale est définie comme étant « La traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues. Ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique et sociale des clients et de grandir la responsabilité sociale envers les clients, les employés, la communauté servie et l'environnement<sup>1</sup> ».

### **2.4. Performance environnementale**

La norme ISO 14 000 définit la performance environnementale comme des résultats mesurables du management des aspects environnementaux d'une organisation. Dans le contexte des systèmes de gestion environnementale, les résultats peuvent être mesurés par rapport à la politique environnementale de l'organisation, à ses objectifs environnementaux, à ses cibles environnementales et autres exigences de performance environnementale.

Pour mesurer cette performance, les entreprises mettent en place des systèmes d'indicateurs et des audits environnementaux<sup>2</sup>.

### **2.5. La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle est définie par Kalika comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique<sup>3</sup> ». Ainsi, la performance organisationnelle est riche de composantes antinomiques. Toutes les composantes de la performance n'ont pas la même importance.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut, à un stade particulier de son évolution, ou selon la personnalité de son dirigeant, ou sous le poids des

---

<sup>1</sup> DUCASSY.I et MONTANDRAU.S, **Performance sociale : quelle influence de l'actionnaire ?** Revue Gestion 2000. N 121, 2015, p 112.

<sup>2</sup> RENAUD. A, **Les outils d'évaluation de la performance environnementale**, Revue Management et avenir, N 29, 2009, p 346.

<sup>3</sup> Michel KALIKA, « **Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances** », Editions Economica, Paris, 1988

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

contraintes, donner la priorité à telle ou telle dimension (ressources humaines, légitimité auprès des groupes externes, efficacité économique, Pérennité de l'organisation)<sup>1</sup>

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

**Tableau 2- 1 : Jugement général sur la performance organisationnelle**

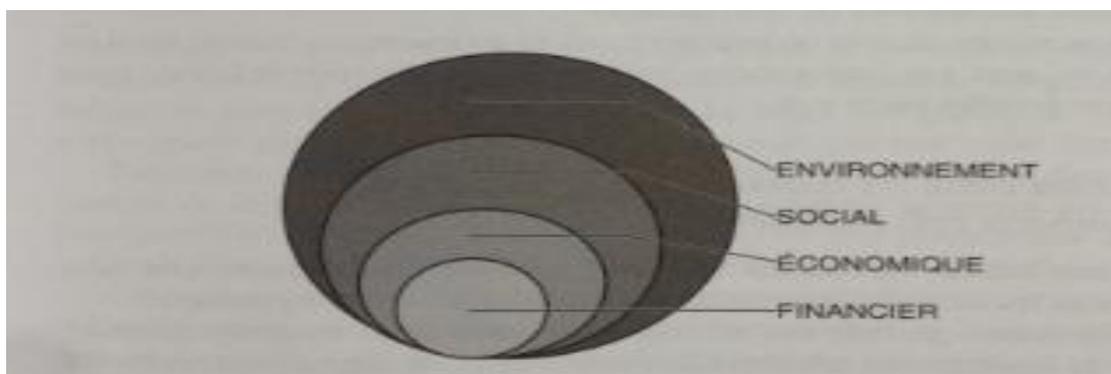
Pérennité de l'organisation	Jugement	Efficacité économique	Jugement
Qualité du produit ou du service	<input type="checkbox"/>	Economie des ressources	<input type="checkbox"/>
Rentabilité financière	<input type="checkbox"/>	Productivité	<input type="checkbox"/>
Compétitivité	<input type="checkbox"/>		
Valeur des ressources humaines	Jugement	Légitimité de l'organisation	Jugement
Mobilisation des employés	<input type="checkbox"/>	Satisfaction des bailleurs de fonds	<input type="checkbox"/>
Climat de travail	<input type="checkbox"/>	Satisfaction de la clientèle	<input type="checkbox"/>
Rendement des employés	<input type="checkbox"/>	Satisfaction des organismes régulateurs	<input type="checkbox"/>
Développement des employés	<input type="checkbox"/>	Satisfaction de la communauté	<input type="checkbox"/>

Source : Ibid. p 62.

### 2.6. Performance globale

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et les parts de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais L'engagement des entreprises dans le développement durable, on est passé d'une représentation réduite de la performance à des approches plus globales, (performance multidimensionnelle) incluant de dimensions sociale et environnementale,

**Figure 2- 2 : interaction entre les différents niveaux de performance**



Source : Olivier Dubigeon « **Piloter un développement responsable, quels processus pour l'entreprise ?** », 3eme édition, Paris ,12 juin 2009, p113.

<sup>1</sup>Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier « **Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ?** », janvier-février 2007, France, p 61.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

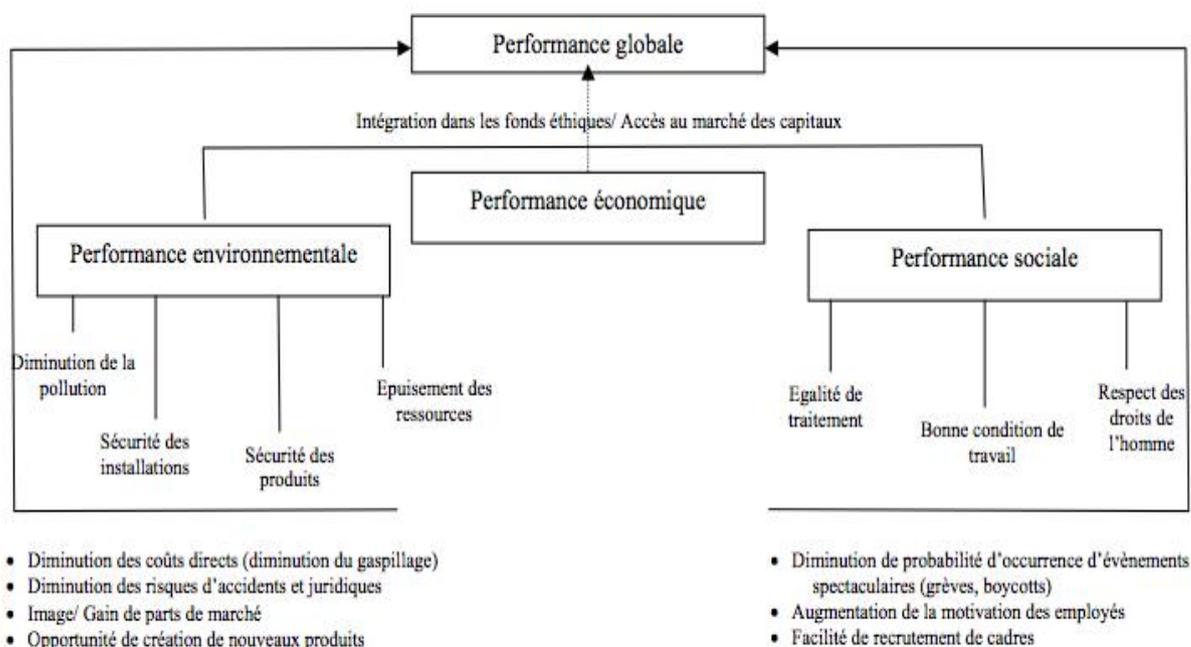
### 2.6.1. Définition de la performance globale de l'entreprise

Dans la littérature managériale, plusieurs définitions ont été apportées à ce concept. Selon Germain et TREBUCQ la performance globale est considérée comme : «la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance environnementale ».

Aussi DOHOU et BERLAND définissent la performance globale comme : « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » et comme : « la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux » ou enfin comme un outil « pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable<sup>1</sup> ».

Le schéma ci-dessous récapitule les composantes de la performance globale selon REYNAUD :

**Figure 2- 3 : Décomposition de la performance globale**



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

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

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

On peut trouver d'autres types de performance. Dans ce sens, DORIATH et GOUJETT ont distingué la performance externe et la performance interne<sup>1</sup> :

- **Performance externe**

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation.

- **Performance interne**

La performance interne concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les Grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires.

### **2.6.2. Les indicateurs de la RSE pour mesurer la performance globale**

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

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

Les indicateurs de la RSE sont donc des mesures et des données, essentiellement chiffrées, qui informent sur les performances des entreprises sur les trois axes du développement durable<sup>2</sup>.

Nous pouvons dire que les indicateurs de la RSE sont essentiellement constitués de trois types d'indicateurs :

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

---

<sup>1</sup> DORIATH.B, GOUJET.C, **Op. cit**, p 173.

<sup>2</sup> ORSE, **Analyse comparative d'indicateurs de développement**, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, France, p10.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

### 3. Les objectifs de la performance

- développer des produits innovants ;
- récompenser les performances individuelles ;
- améliorer les processus de fabrication ;
- réduire les couts de fabrication ;
- améliorer l'ambiance au travail ;
- lancer de nouveaux produits ;
- respecter les délais de livraison ;
- développer la création du personnel ;
- améliorer le traitement des réclamations ;
- développer les parts de marché ;
- renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

## **Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance**

---

### **Section 2 : Système de mesure de la performance**

La complexité actuelle du management requiert du dirigeant de l'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise.

Dans cette section, on s'intéressera à le système de mesure de la performance de l'entreprise d'un côté, de l'autre côté les indicateurs de mesure de performance

#### **1. Mesure de la performance**

Dans cette partie, on exposera la définition du système de mesure de la performance ainsi que l'importance de l'évaluation.

##### **1.1. Système de mesure de la performance**

Pour FERNANDEZ, la mesure : « l'action de déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur de même espèce prise comme terme de référence (étalon, unité).<sup>1</sup>

La mesure de la performance est l'évaluation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités. Pour MAHE DE BOISLANDELLE, la mesure de la performance « est une mesure ex-post des résultats obtenus ce qui signifie le degré d'accomplissement des objectifs par une entreprise. »<sup>2</sup>.

Un système de mesure de la performance peut être considéré comme un portefeuille de mesures permettant de délivrer une évaluation équilibrée de la performance de l'organisation, c'est-à-dire pondérée de tous les éléments le constituant. Plus précisément, il s'agit d'un système qui permet de prendre des décisions et de mener des actions avisées à la lumière de l'efficacité et l'efficacité des actions passées, grâce à l'acquisition, la vérification, le tri, l'analyse, l'interprétation et la diffusion des données appropriées.

---

<sup>1</sup> FERNANDEZ.A. **les nouveaux tableaux de bord des managers**, Edition Eyrolles, 6 Edition, Paris, 2010, p33.

<sup>2</sup> MAHE DE BOISLANDELLE. H, **Op.cit**, p319.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

En effet, un système de mesure doit accomplir les missions suivantes<sup>1</sup> :

- Apprécier, gérer et améliorer la performance ;
- Formuler et clarifier la stratégie ;
- Mettre en valeur le dialogue stratégique ;
- Stimuler la motivation et l'apprentissage ;
- Améliorer la prise de décision et la classification des priorités ;

### 2. Les indicateurs de mesure de performance

Les entreprises mesurent leurs performances à travers plusieurs indicateurs. Dans ce qui suit on va tout d'abord définir l'indicateur de performance ensuite les classer selon leurs types.

#### 2.1. Définition d'un indicateur de performance

Parmi les nombreuses définitions données à la notion d'indicateur de performance, nous retiendrons les définitions suivantes :

Selon la norme ISO 8402, un indicateur est une « information choisie, associée à un phénomène, destinée à observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis ».

L'AFGI (Association of Financial GuarayInsurers, 92) propose la définition suivante<sup>2</sup> : « Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan, ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.».

L'indicateur de performance est donc une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Chaque entreprise doit avoir ses propres indicateurs de performances qui sont établis en fonction du marché de l'entreprise et de stratégie poursuivie, mais avec l'objectif, la création de valeur pour

---

<sup>1</sup> LARDENOIJE.E et autres, **Performance management models and purchasing : Relevance still lost**, Researches in purchasing and supply management, proceeding of the 14 IPSERA, march 20-23, Archamps, France, 2005, p 670.

<sup>2</sup> AFGI « **indicateur de performance** », Edition hermes Science Europe Ltd, Paris, France 2001 P.150.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

l'entreprise et pour les actionnaires. Seule la connaissance de la stratégie de l'entreprise permet d'établir des indicateurs de performance pertinents<sup>1</sup>.

### 2.2. Classement des indicateurs de performance

GUERRA a classé les indicateurs selon leur nature comme des<sup>2</sup> :

- **Indicateurs de suivi** : ils ont pour objectif la mesure de l'évolution et permettent les actions correctrices. Ils doivent doter l'entreprise d'une capacité d'anticipation ou de réaction en temps opportun.
- **Indicateurs de résultat** : ils sont des mesures à posteriori qui permettent de constater que l'on a atteint ou non les objectifs fixés. Ils constituent un outil de formalisation et de contrôle des objectifs.

Les indicateurs peuvent être encore<sup>3</sup> :

- **De reporting** : s'ils sont utilisés comme outil d'information de la hiérarchie sur la performance réalisée et sur le degré d'atteinte des objectifs. Il s'agit généralement d'indicateurs de résultat.
- **De pilotage** : ils sont liés soit au suivi de l'action en cours, soit à des points sur lesquels le responsable veut maintenir un contrôle régulier. Selon les cas, ces indicateurs seront des indicateurs de suivi de résultat.

### 2.3. Caractéristiques d'un indicateur de performance

Les indicateurs de performance doivent répondre aux caractéristiques essentielles<sup>4</sup> :

- **Pertinent** : porte sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- **Accessible** : l'accès aux informations et leurs traitements doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable ;
- **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps ;
- **Lisible** : il doit être facile que possible à comprendre et à interpréter ;

---

<sup>1</sup> CORBEL. J-C, «**Management de projets fondamentaux, méthodes, outils**» édition d'Organisation, Paris, 2003, P. 131.

<sup>2</sup> GUERRA, F, «**Pilotage stratégique de l'entreprise** », Edition de Bouek Université, Bruxelles, 2007, pp 89-90.

<sup>3</sup> *Idem*, p90.

<sup>4</sup> MOTTIS. N, «**Contrôle de gestion**», 2ème édition EMS, France, 2007, P. 108.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

- **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent ;
- **Finalisé** : un objectif doit lui être attaché ;

### 3. Les différents types de mesure de la performance

#### 3.1. La mesure de la performance environnementale

Les pressions des parties prenantes et la quête de légitimité constituent les principales raisons de la mise en œuvre des outils d'évaluation de la performance environnementale dans le cadre de l'implantation des SEM de type ISO 14001. Il y a d'autres raisons qui sont évoquées : sensibiliser le personnel, formaliser les pratiques environnementales et la volonté d'améliorer les performances environnementales.

Les entreprises qui adoptent un SME selon les normes ISO 14000 utilisent généralement des systèmes d'indicateurs et des audits environnementaux pour mesurer leurs performances environnementales. Ces indicateurs sont établis à partir de quantités observables ou calculables, reflétant les impacts sur l'environnement occasionnés par une activité donnée<sup>1</sup>. Ces indicateurs peuvent être rassemblés dans un tableau de bord vert qui les organise de façon synthétique pour un usage interne<sup>2</sup>.

##### 3.1.1. L'audit environnemental

Selon LAFONTAINE l'audit environnemental c'est « un outil de gestion qui a pour objectif l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l'organisation en matière d'environnement »<sup>3</sup>.

La réalisation d'un audit environnemental est une étape obligatoire dans les procédures de certification du référentiel ISO 14001. Cet audit constitue un élément clé dans le fonctionnement du SME par l'information stratégique qu'il procure, mais c'est aussi un outil proactif puisqu'il permet de détecter des problèmes latents qui pourraient dégénérer en crise<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> TYTECA DANIEL. « **Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable** », Congrès de la Société de l'Industrie Minérale, Liège, Octobre, (2002).

<sup>2</sup> Desmazes J, Lafontaine J-P. « **L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises** », actes du 28<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, mai (2007).

<sup>3</sup> Lafontaine J-P. (1998), « **L'implantation des systèmes d'information environnementale : un domaine en quête de théories** », Actes du 19<sup>ème</sup> Congrès de l'association Française de Comptabilité, Vol. 2, p 888.

<sup>4</sup> Gendron Corinne. « **la gestion environnementale et la norme ISO 14001** », les Presses Universitaires de Montréal.2004.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

### 3.1.2. Les indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux représentent des outils puissants et indispensables pour suivre et mesurer les efforts des entreprises pour répondre aux exigences environnementales et permettent d'évaluer l'état de l'environnement ainsi que les pressions exercées par l'environnement sur l'organisation. Ils servent aussi à montrer les évolutions et à dégager une tendance qui peut être soit une amélioration, soit une situation stable, soit une dégradation.

Ces indicateurs environnementaux forment un sous-ensemble des indicateurs de développement durable qui préconise le respect d'un certain niveau de performance sociale, économique et environnementale. Les principaux indicateurs<sup>1</sup> en la matière sont les gaz à effet de serre, les émissions de CO<sub>2</sub>, la consommation d'énergie primaire, les prélèvements de l'eau douce dans le milieu naturel, les rejets d'hydrocarbure....

Des exemples d'indicateurs possible pour mesurer et évaluer la performance de l'entreprise dans le champ environnemental

**Tableau 2- 2** : indicateurs possible dans le champ environnemental

Champs	Indicateurs
Performance environnementale	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réduction et prévention des émissions, rejets et déchets polluants et des Nuisances.</li><li>- Distribution spatiale des pollutions et nuisances.</li><li>- Richesse écologique par éco-zones et biodiversité.</li><li>- Impact potentiel sur le changement du climat.</li><li>- Meilleure gestion des ressources naturelles et du patrimoine naturel.</li><li>- Rapport environnemental.</li><li>- Protection des zones sensibles.</li><li>- Utilisation d'énergie renouvelable.</li><li>- Indice « climat ».</li><li>- Empreinte écologique.</li><li>- Principe de précaution/principe de substitution.</li><li>- Accroissement de la productivité des ressources.</li><li>- Ecoconception et évaluation des produits et services.</li></ul>

<sup>1</sup> Florian Bou Youd, Thèse doctorat, « **Le management stratégique de la RSE** », CNAM France, Avril 2010.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

	- Efficacité énergétique.
Sensibilisation du Personnel	- Indice réseau (formation à l'ensemble de l'entreprise sur ce champ). - Valorisation des déchets (ex : bouteilles plastiques).

Source : Olivier Dubigeon, **Op. cit**, p 125.

### 3.2. La mesure de la performance sociale

Aujourd'hui nous ne disposons pas d'outils de mesure et d'évaluation vraiment satisfaisants de nombreux modes d'opérationnalisation de la performance sociale ont été proposés dans la littérature empirique, l'ambiguïté sémantique dans la définition du concept explique la confusion qui règne dans sa mesure dans certains cas :

La performance sociale est assimilée à une mesure d'orientation envers la responsabilité sociale<sup>1</sup>, dans d'autre cas la confusion s'opère avec la citoyenneté d'entreprise.

Decock-Good propose les principaux modes d'opérationnalisation de la responsabilité sociale, à partir de ses principaux modes on peut répartir les mesures de la performance sociale en 5 grands points<sup>2</sup> :

- Les mesures qui s'appuient sur l'analyse de contenu des rapports annuels ;
- Les indicateurs de pollution ;
- Les mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire ;
- Les données produites par les organismes de mesures ;
- Les indicateurs de réputation ;

#### 3.2.1. Les mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire

Ces mesures se proposent d'opérationnaliser directement les différentes dimensions des modèles à travers un ensemble d'items mesurant chacun des dimensions du construit. CARROLL et HATFIELD ont proposé une échelle mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociale en 1985 composée d'items à choix forcé.

<sup>1</sup> Aupperle K.E., Carrol A.B., Hatfield J.D. «**An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability**» *Academy of Management Journal*, 1985, pp.446-463.

<sup>2</sup> IGALENS JACQUES, GOND JEAN-PASCAL, « **La mesure de la performance sociales de l'entreprise** », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, 2003, pp.111-130.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

### 3.2.2. Les indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux représentent des outils puissants et indispensables pour suivre et mesurer la performance sociale et permettent d'évaluer l'état des employés ainsi que les clients, les fournisseurs et toutes les parties prenantes de l'entreprise dans le cas de la RSE. Quelques indicateurs de la performance sociale sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 2- 3 : indicateurs possible dans le champ social**

Champs	Indicateurs
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ecart de rémunération entre PDG et salariés.</li><li>- Part de rémunérations variables dépendantes de la réalisation des objectifs de la politique de responsabilité sociétale.</li></ul>
Droits de l'homme	<ul style="list-style-type: none"><li>- droits de l'homme et de l'enfant, travail forcé.</li><li>- lutte contre la pauvreté.</li><li>- droits de peuples autochtones.</li></ul>
Lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"><li>- sécurité et santé.</li><li>- solidarité et cohésion sociale.</li><li>- conditions de travail et les relations sociales.</li><li>- diversité sur le site de travail : place des femmes (ex : combien de femmes occupent des postes de responsabilité).</li><li>- relation entre employés : dialogue sociale...</li></ul>
Emploi	<ul style="list-style-type: none"><li>- valeurs marché des capacités productif des employés (nombre d'employés, salaire annuel...).</li><li>- compétence, employabilité (nombre d'entretiens annuels, nombres d'heures de formation/personne, bonus/ malus...)</li></ul>
Capital humain et connaissance	<ul style="list-style-type: none"><li>- capacité d'innovation.</li><li>- droits des propriétés intellectuelle et transfert de technologie.</li></ul>

Source : Olivier Dubigeon, **Op. cit**, p 124

### 3.3. La mesure de la performance financière

En se basant sur les états financiers (bilan et l'état des résultats), le gestionnaire peut mesurer la performance de l'entreprise à l'aide de différentes méthodes à savoir : l'analyse horizontale, l'analyse verticale et l'analyse par les ratios.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

### 3.3.1. La mesure de la performance par l'analyse horizontale

Cette analyse consiste à examiner l'évolution de certains postes clés des états financiers sur au moins deux exercices. Elle se base sur la recherche des forces et des faiblesses de l'entreprise en ce qui concerne l'évolution des postes. Pour ce genre d'analyse, l'utilisation de graphiques est très utile.

### 3.3.2. La mesure de la performance par l'analyse verticale

L'analyse verticale permet de comprendre les relations qui existent entre certains postes des états financiers durant un même exercice. Afin de réaliser cette analyse, on ajoutera donc les pourcentages aux montants dans les états financiers des trois exercices. Ainsi, les postes du bilan seront présentés sous forme de pourcentage de l'actif total, et les postes de l'état des résultats, sous forme de pourcentage des ventes totales.

Cette analyse permet d'établir certains liens entre des postes clés des états financiers. D'autres outils de mesure de performance permettent d'analyser ces liens plus en profondeur.

### 3.3.3. Les indicateurs financiers

Un indicateur financier est un outil employé pour déterminer la santé financière d'une entreprise il offre la possibilité de comparer les prestations d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité.

#### 3.3.3.1. Les indicateurs du tableau des comptes de résultats

L'analyse quantitative de l'activité et de la performance économique de l'entreprise, nous amènes à calculer à partir du compte de résultat des soldes intermédiaires de gestion :

- **La marge commerciale** : ou encore appelé marge brute, est la différence entre le montant des ventes de marchandises et le cout d'achat de ces dernières. Elle concerne les entreprises exerçant une activité commerciale.

<b>Marge commerciale</b> = Vente des marchandises – Cout d'achat des marchandises
---

- **La production de l'exercice** : La production de l'exercice est la valeur de tout ce qui a été réalisé (produit). Elle concerne les entreprises industrielles, artisanales et prestataires de service.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

**Production de l'exercice** = production vendue + production stockée + production immobilisée

- **La valeur ajoutée (VA)** : C'est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise, il traduit le supplément de valeur donnée par l'entreprise dans son activité<sup>1</sup>. Elle représente la richesse créée par l'entreprise du fait de ses opérations.

**Valeur ajoutée (VA)** = Marge commerciale (MC) + Production de l'exercice (PE) – Consommations de l'exercice en provenance des tiers

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : indique les ressources générées par l'exploitation (tirée de l'activité) de l'entreprise indépendamment de la politique de financement, d'investissement et des dividendes. Il donne une indication sur la performance économique de l'entreprise, l'EBE se calcule comme suit :

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

- **Le résultat d'exploitation (RE)** : Ce solde permet de mesurer la performance industrielle et commerciale d'une entreprise. Il représente le résultat réel généré par l'activité courante correspondant aux opérations habituelles de l'entreprise, indépendamment des opérations financières et exceptionnelles.

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

- **Le résultat courant avant impôt (RCAI)** : C'est le résultat d'exploitation généré par les opérations courantes d'exploitation de l'entreprise (c'est le cumul du résultat d'exploitation et du résultat financier), indépendamment des opérations exceptionnelles.

Le résultat courant avant impôt mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise.

<sup>1</sup> VERNIMMEN. P, «Finance d'entreprise», édition Dalloz, Paris, 2002, P. 157.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

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

- **Le résultat hors exploitation (RHE)** : C'est le résultat des opérations non courantes de l'entreprise ; autrement dit des opérations dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation ordinaire, normale de l'entreprise. Il permet de mesurer l'activité exceptionnelle de l'entreprise.

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

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

**Résultat exceptionnel** = Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles

---

<sup>1</sup> Béatrice et F. Grandguillot, « **Analyse financière ; Activité – Rentabilité, Structure financière, Tableaux de flux** », Gualino éditeur, 4ème édition, Paris, 2006, p52.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

Tableau 2- 4 : Les soldes intermédiaires de gestion

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

\* Résultats d'exploitation hors charges et produits financiers.

Source : P. Conso et F.Hemeci, «Gestion financière de l'entreprise », (10<sup>e</sup> édition) 2002, Paris, p115.

- **Le résultat net** est le solde final du compte de résultat de l'exercice. Il est donc calculé après les opérations de répartition :(tableau 2-3)

### 3.3.3.2. La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement constitue la capacité de l'entreprise à contribuer à son propre développement en dégagant des ressources de financement pour l'avenir. En effet, l'entreprise ne peut pas faire appel seulement à des capitaux extérieurs pour se financer. Par ailleurs, la CAF sert à déterminer la capacité de remboursement des dettes à long terme<sup>1</sup>.

$$\text{CAF} = \text{produits encaissables (sauf produits de cession)} - \text{charges décaissables}$$

Il existe deux méthodes Pour calculer la CAF : la méthode est dite directe ou descendante (à partir de l'EBE). Elle est parfaitement conforme à l'objectif qui est de faire ressortir un flux global qui exprime le surplus monétaire net potentiel de l'entreprise.

<sup>1</sup> Claude-Annie Duplat, « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », édition Vuibert, Paris, 2004, p92.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

**Tableau 2- 5 :** Calcul de la CAF (méthode descendante)

	<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>
+	Transferts de charges d'exploitation
+	Autres produits d'exploitation
-	Autres charges d'exploitation
+/-	Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun
+	Produits financiers (sauf reprises de provisions à caractère financier : compte 786)
-	Charges financières (sauf dotations de provisions à caractère financier : compte 686)
+	Produits exceptionnels (sauf produits de cession d'immobilisations : compte 775 ; quote-part de subvention d'investissement virée au résultat : compte 777 ; reprises de provisions à caractère exceptionnel : compte 787)
-	Charges exceptionnelles (sauf valeurs nettes comptables des immobilisations cédées : compte 675 ; dotations aux provisions à caractère exceptionnel : compte 687)
-	Participation des salariés aux résultats
-	Impôts sur les bénéfices des sociétés (IS et contributions sur IS)
=	<b>Capacité d'autofinancement</b>

Source : <https://blog.valoxy.org/capacite-d-autofinancement-12092014avalsebhau1/> le 8/5/2018 à 16.00h.

La méthode ascendante ou indirecte apparaît plus simple que la précédente.

**Tableau 2- 6 :** Calcul de la CAF (méthode ascendante)

	<b>Résultat net de l'exercice</b>
+	Dotations aux amortissements et provisions (d'exploitation, financières et exceptionnelles)
-	Reprises sur amortissements et provisions (d'exploitation, financières et exceptionnelles)
-	Quote-part de subvention d'investissement virée au résultat
-	Produits de cession d'immobilisations
+	Valeurs nettes comptables des immobilisations cédées
=	<b>Capacité d'autofinancement</b>

Source : Ibit

### 3.3.3.3. Les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier est analysé à partir de trois indicateurs de gestion fondamentaux le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Jean-Claude Juhel, « **Gestion optimale de la trésorerie des entreprises** », Gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis, France, 1978, p05.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

- **Le fonds de roulement (FR) :** Le fond de roulement est l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations nettes, il se calcule comme suit :

$$\text{Le fonds de roulement} = \text{capitaux permanents} - \text{Immobilisations nettes}$$

- **Le besoin en fonds de roulement(BFR) :** L'écart entre les biens (actifs d'exploitation) et les financements (passifs d'exploitation) dégage un besoin complémentaire de financements qu'on appelle le besoin en fonds de roulement<sup>1</sup>.

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

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = \text{Besoins de financement du cycle} - \text{Ressources de financement du cycle}$$

Qui se décompose en :

$$\text{Besoin en fonds de roulement D'exploitation} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dettes circulantes d'exploitation}$$

$$\text{Besoin en fonds de roulement hors exploitation} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{dettes circulantes hors exploitation}$$

- **La trésorerie nette(TN) :** est la différence entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement. il est possible également de la calculer par la différence entre le solde des comptes de trésorerie de l'actif du bilan et le solde des comptes de trésorerie du passif.

$$\text{La trésorerie nette} = \text{fonds de roulement} - \text{besoin en fonds de roulement}$$

$$\text{La trésorerie nette} = \text{Actif de trésorerie} - \text{Passif de trésorerie}$$

### 3.3.4. La mesure de la performance à l'aide des ratios

L'analyse par les ratios permet de percevoir plus facilement l'évolution dans le taux de la performance financiers tout en la comparant à celle d'autres entreprises de même secteur d'activité et de même taille.

<sup>1</sup> BOUIN. X et SIMON. F-X, «Comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles», 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P. 41.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

Le ratio peut être défini comme : « un ratio est un rapport entre deux grandeurs comparées dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financière ou la performance de l'entreprise »<sup>1</sup>.

- **Ratio de Financements Total** : L'objectif visé par cet indicateur est d'estimer et de comparer les ressources internes aux capitaux étrangers, on peut en préalable avoir une idée sur le degré de dépendance financière de l'entreprise.

$$\text{RFT} = \text{capitaux propres} / \text{total passif}$$

- **Ratio d'Autonomie Financière** : Il permet de faire une comparaison entre les capitaux interne et externe, plus ce ratio dépasse l'unité (1), plus l'entreprise est dite autonome.

$$\text{RAF} = \text{capitaux propre} / \text{total de dettes}$$

- **Ratio de Rentabilité Economique** : Ce ratio permet d'évaluer l'impact de la politique fiscale et financière sur la rentabilité de l'entreprise.

$$\text{RRE} = \text{EBE} / \text{capitaux permanents} \quad \text{RRE} = \text{résultat d'exploitation} / \text{capitale économique}$$

- **Ratio de Rentabilité Financière** : La rentabilité financière mesure la performance des capitaux propres, qui correspondent aux capitaux investis par les propriétaires de l'entreprise, après prise en compte de rémunération des capitaux empruntés, c'est-à-dire après déduction des charges financiers.

$$\text{RRF} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

- **Ratio de Rentabilité Commerciale** : Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité.

Une augmentation de ce ratio d'une année à une autre peut s'expliquer par une meilleure maîtrise des dépenses par rapport aux ventes.

<sup>1</sup> DORIATH. B et LOZATO. M, «Comptabilité et gestion des organisations», 6ème édition Dunod, Paris, 2008, P. 136.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

$$\text{RRC} = \text{résultat net} / \text{CA}$$

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

$$\text{RFR} = \text{Actif à court terme} / \text{Passif à court terme}$$

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

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

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

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

## **Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance**

---

### **Section3 : L'impact de la RSE sur la Performance de l'entreprise**

Le lien entre RSE et performance est ambigu sur le plan théorique comme empirique. Partant de ce constat, les économistes vont proposer une gamme différente d'outils pour l'explorer. Dans un monde où l'objectif principal des entreprises est le profit quel que soient les conséquences engendrées de leurs activités, les études se sont multipliées pour tenter d'établir une relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et leur performance que ce soit économique et financière ou non financier. On vise à travers cette section d'éclaircir la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise et La motivation des entreprises pour adopter la RSE.

#### **1. la relation entre la RSE et la performance globale de l'entreprise<sup>1</sup>**

S'engager dans une démarche RSE permet à l'entreprise de revoir son mode de production et de fonctionnement, afin d'accroître sa performance globale par :

- Une meilleure performance économique ;
- La réduction des impacts environnementaux et sociaux ;
- Amélioration de la relation avec l'ensemble des parties prenantes ;

La RSE abordée comme une contrainte pousse à une vision procédurale et mécanique de la performance où les managers vont mettre en place, de façon parfois peu cohérente et opportuniste, des processus qui rentrent dans le cadre des attentes des partenaires (protection de l'environnement, parité hommes/femmes...). Même si cela n'est pas satisfaisant et ne constitue pas une vraie politique générale.

La RSE abordée comme une opportunité répond à une véritable représentation fédératrice et sociétale de l'entreprise. Elle devient un objectif de gestion, une réponse légitime aux attentes des partenaires. L'approche dynamique et globale permet de définir des objectifs en termes d'amélioration, de repérer des opportunités et de prévenir des risques financiers et médiatiques notamment.

Une telle démarche accroît la dynamique interne. Elle permet par exemple d'associer les salariés à la stratégie RSE, de lancer des chantiers (certification, mécénat...). Elle favorise la construction des objectifs et permet de mieux cerner les interactions entre la portée

---

<sup>1</sup> Jean-Yves Saulquin, Guillaume Schier« **Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ?** », La Revue des Sciences de Gestion 2007/1 (n° 223), p. 63.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

économique de la stratégie RSE, la performance sociale, la performance environnementale et la performance financière (car quels que soient les choix, les pratiques RSE ne devront pas détruire de valeur pour l'actionnaire). Une telle démarche améliore aussi la dynamique externe. Elle permet d'identifier les demandes spécifiques de chaque partie prenante et d'apporter des réponses à leurs attentes. C'est un outil de dialogue et d'engagement permettant de mieux apprécier les facteurs critiques de l'activité et de mieux se situer par rapport à ses concurrents.

**Figure 2- 4 :** L'impact d'une politique RSE sur la vision interne de la performance des firmes.



Source : Jean-Yves Saulquin, Guillaume Schier, *Idem*, p. 64.

## **Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance**

---

### **2. La relation entre responsabilité sociétale (RSE)/Performance financière de l'entreprise (PFE)**

Le lien entre RSE et performance de l'entreprise a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs dans le domaine de la gestion, de la finance, de la stratégie et de l'organisation de la firme, et cela depuis un siècle. De nombreuses recherches ont essayé d'établir ce lien, mais. Le débat intense consistant à savoir s'il existe un lien réel entre RSE et performance financière peut être considéré comme clos par la méta-analyse de Margolis et al. (2011) fondée sur 251 études : L'effet de la performance sociale sur la performance financière est négatif, neutre, et positif<sup>1</sup>

#### **2.1. La thèse de la neutralité entre RSE et PFE<sup>2</sup>**

AUPERLE et Al., (1985) n'avaient pas trouvé un lien significatif, ni positif ni négatif, entre la profitabilité de l'entreprise et l'adoption de la RSE. Ils ont souligné dans la conclusion de leur recherche que les bénéfices intangibles de la RSE tendent à être incernables par les investigations scientifiques. Certains chercheurs (Alexander et Buchholz, 1978 ; Ullman, 1985), pensent que les variables expliquant les liens entre les deux concepts sont si nombreuses que la mise à jour d'une relation empirique « claire » est impossible. L'absence de lien pourrait être expliquée par des problèmes dus aux différents concepts.

D'autres encore ont établi qu'il existait une double relation positive et négative entre les deux concepts (Chan et Metcalfe, 1980 ; Cochran et Wood, 1984 ; etc.). Quant à Mc Williams et Siegel (2000), leurs résultats montrent que si la RSE encourage l'innovation de produit et de processus, elle reste neutre quant à la profitabilité de l'entreprise.

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

---

<sup>1</sup> Crifo, V. Forget. « **La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : mirage ou virage ?** », cahier de recherche 2013-12, France, 2013.

<sup>2</sup> 1T.EL MALKI, « **Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc** », thèse pour obtenir le grade de docteur, Université de la méditerranée Aix-Marseille II, 2010, p279.

## **Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance**

---

### **2.2. La thèse classique : lien négative entre RSE et PFE<sup>1</sup>**

Les défenseurs de cette position considèrent qu'une firme qui s'engage dans des actions à caractère social va avoir un désavantage compétitif dans la mesure où ces actions vont générer des coûts pour la firme qui peuvent être évités ou bien supportés par d'autres (gouvernement par eg.). Selon cette ligne de pensée, il n'a que très peu de bénéfices économiques à récolter de ce type de comportement, alors que les coûts sont importants. Ces coûts vont théoriquement exercer une influence défavorable sur les profits de la firme, et la richesse des actionnaires. Les auteurs, en accord avec cette théorie, prévoient donc une corrélation négative entre RSE et PFE, (Vance, 1975 ; Brammer et Al. 2006).

Il est à noter que le nombre d'études qui débouchent sur un lien négatif est très réduit. Margolis et Walsh (2003) recensent 127 études traitant le sujet en question. Ils trouvent que 8 uniquement d'entre elles les prévoient une corrélation négative entre les deux dimensions. Pour conclure sur ce point, nous pouvons avancer l'idée que la seule certitude que l'on puisse avoir à ce sujet, c'est que l'investissement dans la RSE n'engendre pas systématiquement un retour sur investissement immédiat.

### **2.3. L'hypothèse positive : lien positif entre RSE et PFE**

Ce type d'association confirme la théorie des Parties Prenantes. Celle-ci, stipule qu'une firme qui tente de diminuer ses coûts implicites (coûts de qualité du produit, coûts environnementaux par ex.) par des actions sociales irresponsables aura, en retour, à faire face à des coûts explicites plus élevés (paiement de pénalités, réputation...).

Une perception positive des clients par rapport à la qualité et la nature des produits d'une entreprise, l'attention que l'entreprise attache à l'environnement et ses relations avec la communauté deviennent de plus en plus des bases de la concurrence. Cornell et Shapiro (1987) justifient cette hypothèse en montrant que les entreprises qui ne satisfont pas les attentes des Parties Prenantes implicites (autre que les actionnaires) seront perçues par les Stakeholders explicites (actionnaires) comme plus risquées et subiront en conséquence les coûts venant grever leur profitabilité.

Les coûts engendrés par une bonne RSE peuvent être minimaux au regard des bénéfices potentiels engendrés selon certains auteurs (Moskowitz, 1972). on observe un intérêt grandissant de certains responsables de la gestion stratégique de certaines firmes qui ont une

---

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

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

volonté réelle de mettre en place des stratégies intelligentes afin que leurs firmes soient en harmonie avec leurs environnements internes et externes (Freeman et Gilbert, 1988 ; Bartlett et Goshal, 1994)<sup>1</sup>.

D'autres auteurs considèrent que de hauts niveaux de RSE sont des indicateurs pertinents montrant une qualité de la gestion supérieure par rapport à la moyenne. Cela aura alors un impact en diminuant les coûts explicites de la firme (Alexander et Buchholz, 1982). Une analyse tendancielle de la nature du lien à partir de la synthèse de quatre travaux recensant les résultats d'études empiriques sur l'impact financier de la RSE effectué par Allouche et Al, (2004). Ils ont trouvé que la tendance majoritaire des études penchait en faveur de la nature positive du lien<sup>2</sup>.

### 2.4. Le lien de causalité PSE/PFE

La relation RSE/PFE est liée au lien de causalité entre ces deux concepts. Pour tenter de répondre à cette interrogation, nous faisons référence à la « théorie de la bonne gestion » qui stipule qu'une bonne RSE peut laisser présager d'une bonne PFE future de la firme. Certaines études (Ullmann ; 1985 ; Roberts, 1992) montrent que 50% des excellents résultats des entreprises socialement responsables sont imputables à leur engagement social, tandis que l'autre moitié s'explique par les performances dans leur secteur. Une entreprise socialement responsable est censée enregistrer des bénéfices supérieurs à la moyenne puisque son aptitude à résoudre avec succès des problèmes écologiques et sociaux peut passer par une mesure crédible de qualité de gestion<sup>3</sup>.

### La motivation des entreprises pour adopter la RSE

L'argumentaire économique pour inciter les entreprises à adopter des stratégies socialement responsables sont les suivants<sup>4</sup> :

- **Premièrement** : les résultats sont améliorés par la diminution des coûts grâce aux économies qui résultent de l'éco-efficience, par la diminution des risques industriels ou commerciaux, par la réduction des risques de procès, voire du montant des amendes payées et par l'amélioration de la qualité, de l'image et de la réputation qui contribuent à apporter de la confiance, à fidéliser les consommateurs

---

<sup>1</sup> Joseph Bruno Njaya, *op.cit.*, p93.

<sup>2</sup> T.EL MALKI, *op.cit.*, p280.

<sup>3</sup> <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2014-1-page-89.htm> , le 12/4/2018 à 15.40

<sup>4</sup> Capron M et Quairel F. « **Mythes et réalités des entreprises responsables** », Paris, la Découverte. (2004), pp 67-83.

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

---

et les salariés ; l'ensemble devrait donc créer de la valeur financière et matérielle et attirer des capitaux.

- **Deuxièmement** : l'obtention de la légitimité (licence to operate), l'établissement des relations stables avec les fournisseurs, la contribution à la formation de liens sociaux, le développement d'une capacité de gestion des PP et surtout le développement d'un potentiel d'innovation pour de nombreux produits, de nouveaux marchés ou de nouveaux procédés sont autant d'éléments qui enrichiraient les compétences de l'entreprise et lui confèreraient un avantage compétitif (Capron & Quairel- Lanoizelée, 2004).

### 3. Impact de RSE sur la performance d'entreprise

La RSE permettrait donc<sup>1</sup> :

- D'améliorer la performance financière ;
- De diminuer les coûts d'opération ;
- D'améliorer l'image de marque et la réputation ;
- D'augmenter les ventes et la loyauté des consommateurs ;
- D'atteindre une meilleure qualité et productivité ;
- D'améliorer la capacité d'attirer et conserver les employés ;
- De diminuer le contrôle par la réglementation ;
- D'accroître l'accès au marché des capitaux ;

## Conclusion

La RSE a tendance à devenir un levier de performance au niveau de l'entreprise. Cela dû aux nouveaux marchés comme les technologies vertes, l'écoconception, les produits bios ou équitables. C'est une source d'innovation et, par conséquent, d'un nouveau avantage concurrentiel. Ce dernier apporte de multiples bénéfices aux entreprises : d'une part, conforter l'image de marque de l'entreprise grâce à son attitude citoyenne et son respect de l'environnement. Et d'autre part, mobiliser les salariés et d'appréhender les opportunités offertes par la croissance verte et équitable

---

<sup>1</sup> Joseph Bruno Njaya, **op.cit.**, p. 96.

## **Chapitre 3**

Evaluation de l'impact de la  
RSE sur la performance de  
l'entreprise (cas SCHS)

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

### **Introduction**

Dans les chapitres précédents nous avons essayé de faire le tour de toutes les notions théoriques de notre thème de recherche à savoir ; la responsabilité sociétale, la performance de l'entreprise et sa mesure. Ce chapitre est destiné à l'application des notions théoriques discutées dans les deux premiers chapitres de ce travail. Il présente une étude de cas qui été effectuée dans SCHS une filiale du groupe GICA qui est engager dans la démarche RSE afin d'obtenir la certification ISO 14001 (management de l'environnement), puis ISO 26000.

Dans ce chapitre on va commencer par l'évolution de la RSE en Algérie, On passera par la suite à la présentation du groupe GICA et la SCHS et ses différents organisations. La dernière partie de ce chapitre sera le cœur de notre travail, elle nous permettra de répondre à notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous procédons à l'analyse de la performance de SCHS et des indicateurs liés à la RSE en optant pour une étude empirique dans cette phase d'analyse.

Les informations employées dans cette phase sont tirées de plusieurs sources dans l'entreprise suite à des entretiens élaborés avec des cadres responsables au niveau des différents départements de l'SCHS dont principalement ceux chargés de direction qualité environnement, de santé et sécurité, de GRH, de DFC.

A la fin de ce chapitre nous allons présenter et discuter les résultats obtenus en vue d'apprécier et d'évaluer l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise SCHS.

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise SCHS**

Dans cette première section, qui se veut introductive nous aborderons d'abord le groupe auquel SCHS fait partie et puis nous présenterons le profil de l'organisme d'accueil : son historique, sa carte technique, ses dates principales, l'organisation de l'unité de production et ses équipements.

#### **1. Présentation du groupe GICA**

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA" a été créé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire, suite à la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations « Industrie des Ciments » en date du 26 novembre 2009. Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA", est une société par actions (SPA) au capital de : 25.358.000.000 dinars<sup>1</sup>.

#### **1.1. Historique**

L'évolution de l'industrie cimentière est passée par plusieurs étapes :

**1.1.1. La période entre 1962 et 1967 :** Période marquée par la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction (SNMC). Avant sa fermeture en 1972 pour rénovation, la cimenterie de Meftah produisait 50.000 t/an, celle de Zahana : 200.000 t/an et Raïs Hamidou : 400.000 t/an. Durant cette période, la gestion demeurait entre les mains du propriétaire (Lafarge) et ce jusqu'en 1967 date à laquelle fut décrétée la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction «SNMC», qui en plus du ciment récupéra également les produits rouges et le béton ainsi que la céramique et les agrégats.

**1.1.2. La Période entre 1967 et 1983 :** Cette période a connu la restructuration de la Société des matériaux de construction (SNMC). La SNMC engagea un vaste programme d'investissement pour la rénovation des lignes héritées de Lafarge et la réalisation de douze (12) nouvelles lignes de production en voie sèche, procédé plus moderne que celui de la voie humide. La capacité globale est passée alors à 10.000.000 T/an.

---

<sup>1</sup> <https://www.gica.dz/> consulté le 15/05/2018, à 01h :30.

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

**1.1.3. La période entre 1983 à 2005 :** Cette période a vu le lancement de deux nouvelles lignes à Aïn Touta (Batna) et Elma Labiod (Tébessa), portant la capacité productive à 11.5 millions de tonnes /an.

Cependant le secteur est passé par plusieurs phases de réorganisation :

**1983 :** La SNMC fut réorganisée par secteurs d'activité et la filière ciment était éclatée en quatre (04) entreprises, à raison d'une entreprise par région : Ouest – Chlef – Centre – Est.

**1996 :** Mise en place des holdings publics en remplacement des fonds de participation. Les sociétés de ciment ont alors été mises dans le portefeuille du Holding (BMC) « Bâtiment et Matériaux de Construction ».

**1997 :** Lancement, par le holding bâtiment et matériaux de construction, d'un vaste programme de désengagement de l'Etat des unités de production,

**1998 :** Transformation juridique des unités de production en société par actions, filiales des groupes régionaux (ERCE, ERCC, ECDE et ERCO).

**2002 :** Mise en place des sociétés de gestion des participations en remplacement des holdings et mise en œuvre de la privatisation des EPE. La SGP GICA « Industrie des Ciments » a hérité, des quatre groupes régionaux et leurs filiales.

**2009 :** Création du Groupe industriel des ciments d'Algérie «GICA», sous forme de Société par actions au capital de 25.358.000.000 DA, avec la vocation de la gestion du portefeuille de 23 filiales et 02 prises de participations.

### **1.2. Filiales du groupe GICA**

- Société des ciments de Sour El Ghoulane (SCSEG-Bouira) ;
- Société des ciments de la Mitidja (SCMI-Blida) ;
- Société des ciments de Zahana (SCIZ-Mascara) ;
- Société des ciments de Hamma Bouziane (SCHB-Constantine) ;
- Société des ciments de Tebessa (SCT) ;

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

- Société des ciments d'Ain El Kebira (SCAEK-Sétif) ;
- Société des ciments de l'Algérois (SCAL) ;
- Société des ciments de Saida (SCIS) ;
- Société des ciments d'Ain Touta (SCIMAT-Batna) ;
- Société des ciments de Hadjar Soud (SCHS-Skikda) ;
- Société des ciments de Béni Saf (SCIBS-Ain Temouchent) ;
- Entreprise des ciments d'Ech-Cheliff (ECDE) ;

### **1.3. Missions du Groupe GICA**

Les domaines et champs d'activité découlant pour l'essentiel des missions et prérogatives du Groupe GICA, se résument à ce qui suit :

- La conception de la stratégie de développement du groupe en matière industrielle, commerciale, financière et ressources humaines des activités des ciments, granulats et béton prêt à l'emploi ;
- L'élaboration et le suivi de plans (d'actions, recherches, et allocations financières...), afférente à la mise en œuvre de cette stratégie et assurer leurs actualisations dans le cas échéant ;
- La gestion et la fructification du portefeuille d'actions et des participations détenues sur les entreprises affiliées ;
- La promotion et le développement des activités dans le cadre des partenariats ;
- La mise en œuvre de toutes les mesures appropriées, visant l'expansion du groupe ;
- L'insertion harmonieuse de son activité dans le cadre de la protection de l'environnement et de la valorisation des ressources nationales ;

### **1.4. La vision stratégique du Groupe GICA**

La vision stratégique du Groupe GICA est basée essentiellement sur :

- L'augmentation de sa part de marché ;
- La diversification de sa gamme de produits ;
- La création d'emplois et la formation ;

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

- Un positionnement sur le marché international ;

### **2. Présentation de la SCHS**

La Société des Ciments de Hadjar-Soud, est dotée d'un capital social de l'ordre 1 550000000DA. Située à 94 km à l'Est de Constantine, la cimenterie, construite en 1973, est implantée sur le territoire de la wilaya de Skikda, sur la route nationale RN44 dans la commune d'Azzaba.

La société des ciments de Hadjar-Soud (SCHS) est une filiale du groupe industriel du ciment algérien (GICA) de capital social de 1 550 000.000 DA, à partir du 01 février 2008 a rentré en partenariat avec le partenaire social italien BUZZI-UNICEM d'un pourcentage de 35%, le groupe (GICA) est majoritaire de 65 %.

Le projet d'étude de la cimenterie a été réalisé par la société française LAFARGE en 1954. La cimenterie de Hdjar-Soud comprend deux lignes de fabrication qui comportent quelques particularités dans leur construction. La transformation des matières premières et produit semi-fini suit un processus bien défini. Après la recherche du géologue des ciments Lafarge monsieur FARDRA W qui conclût que le gisement de Djebel Safia était le plus convenable de ceux prospectes.

- **La première ligne** : a été mise en chantier en 1969 et est entrée en production en 1973.
- **La seconde ligne** : presque identique à la première a été mise en place par les sociétés française CREUSOT-LOIRE et japonaise KAWASAKI. Ses travaux ont débutés en 1971 et sa mise en service s'est faite en 1974.

La participation de la cimenterie à la production du groupe GICA (Entreprise Régionale du Ciment de l'Est) s'élève à 20,14%. Quant à sa part dans la production nationale de ciment, elle est de 8,30%.

### **2.1. Situation Géographique De La SCHS**

La cimenterie de Hadjar-soud est située sur l'axe de la route N°44 reliant d'ANNABA, CONSTANTINE et SKIKDA, soit à 50Km d'ANNABA. La cimenterie fait partie de la commune de Bekkouche Lakhdar Daïra de Azzaba Wilaya de Skikda.

La superficie de l'assiette du terrain de la cimenterie est de 29 ha 52a 40 ca. Elle longe la ligne du chemin de fer à laquelle elle est raccordée par un tronçon de voie interne.

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

---

### 2.2. Fiche signalétique de SCHS

- **Nom** : société de ciments Hadjar Soud (SCHS).
- **Activité principale** : production, conditionnement et commercialisation de ciments (ordinaires, spéciaux) et de granulats.
- **Statut juridique** : Société par actions SPA.
- **Capitale social** : 1.550.000.000 DA.
- **Capacité de production** : 1 million de tonnes de ciment par an.
- **Adresse** : Azzaba, W. Skikda BP : 181 21300 Azzaba ; Algérie
- **Site Web**: [www.schs.dz](http://www.schs.dz).

### 2.3. Voie de communication

Route : l'unité est reliée à la route nationale N°44 reliant d'ANNABA, CONSTANTINE et SKIKDA ; -La ligne du chemin de fer à laquelle elle est raccordée par un tronçon de voie interne ;

### 2.4. Activités

La production, le conditionnement et la commercialisation de ciments (ordinaires, spéciaux) et de granulats

#### 2.4.1. Les produits principaux

Les ciments produits aux sain de la SCHS est un ciment portland composé obtenu par le mélange finement broyé de clinker et d'ajouts. Le sulfate de calcium est ajouté sous forme de gypse, en tant que régulateur de prise.

##### — Type des ciments

- CPJ 45 CIMENT PORTLAND;
- CPJ CEM II / A 42.5;
- CPJ CEM II / A 32.5;
- CPA CEM I 42.5 ES;

Et ils sont certifiés à la Marque TEDJ par l'institut algérien de normalisation IANOR conformément à La norme algérienne NA 442-2000.

La fabrication du ciment par La SCHS est soumise au contrôle Strict et continu de la qualité. Les laboratoires exercent En continu ce contrôlé de la qualité du produit ainsi Que les essais de conformité aux normes en vigueur.

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

### 2.4.2. L'évolution de la production de ciment

Le tableau suivant représente la production de ciment de la SCHS dans la période 2008-2015.

**Tableau 3- 1 : L'évolution de la production de ciment**

année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
production ciment (tonnes)	890072	936088	985657	1069017	1120014,44	1025080,1	1077364	1084103

Source : document interne de l'entreprise

### 2.4.3. Répartition du chiffre d'affaire des produits

Selon les statistiques de l'exercice 2016, on a pu résumer les résultats suivants :

- **Ciment** : contribue de 99% du chiffre d'affaire réalisé par la SCHS.
- **Autre produit** : contribue de 02% du chiffre d'affaire réalisé par la SCHS.

### 2.4.4. Marché de la SCHS

La SCHS couvre les besoins des régions suivantes :

Wilaya de de SKIKDA, Wilaya d'ANNABA, Wilaya de GUELMA, Wilaya d'EL-TAREF et Wilaya de SOUK AHRAS. D'où les unités commerciales de Biskra et d'Ouargla jouent un rôle important, à savoir :

- **L'Unité commerciale de Guelma** : L'unité commerciale de Guelma spécialisée dans le conditionnement et la commercialisation des ciments d'une capacité de conditionnement de 31000 Tonnes/An et de commercialisation d'environ 225 000 tonnes des ciments.
- **L'unité commerciale d'Annaba** : L'unité commerciale d'Annaba spécialisée dans le conditionnement et la commercialisation des ciments d'une capacité de conditionnement de 92 000 Tonnes/An et de commercialisation.

## 2.5. Environnement de l'entreprise

### 2.5.1. Concurrence

Cette concurrence concerne exclusivement le produit 'ciment' et elle est basée sur deux critères, qualité et prix, à savoir :

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

- **Concurrence interne** : vis-à-vis les autres filiales du groupe GICA, notamment : Société des ciments de Hammâm Bouziane (SCHB-Constantine) et Société des ciments de Tébessa (SCT).
- **Concurrence externe** : vis-à-vis LAFARGE.

### **2.5.2. Sous-traitances**

- **Sous-traitance de gardiennage, nettoyage et du chargement des camions** : ces trois responsabilités ont été prises en charge par 'Aurès, Sécurité et Service' (ASS) qui est une filiale du groupe GICA.
- **Sous-traitance des études et services technologiques** : avec le centre d'études et de services technologiques de l'industrie des matériaux de construction (CETIM) qui est un laboratoire faisant partie du groupe GICA, ce centre a pour objet de faire l'analyse de la qualité des produits finis et semi-finis.
- **Sous-traitance de maintenance mécanique** : avec la société de maintenance de l'EST (SME) et la société de maintenance industrielle et fumisterie (SMIF), sachant que ces deux dernières font partie du groupe GICA.

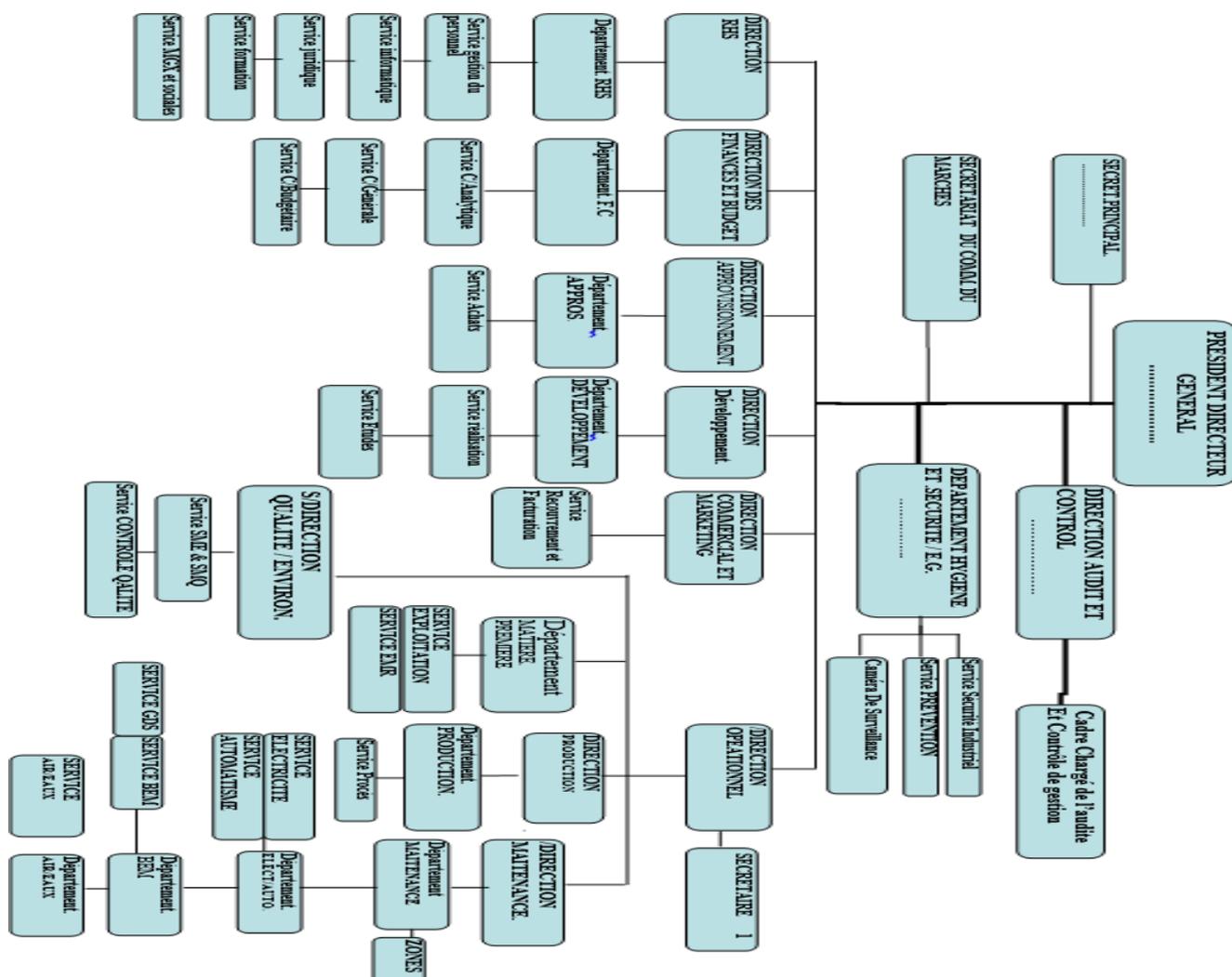
### **2.5.3. Donneurs d'ordre :**

- Le président directeur général (PDG) ;
- Les directeurs des unités ;
  - Directeur de la cimenterie ;
  - Directeur d'unité commerciale Annaba ;
  - Directeur d'unité commerciale Guelma ;

# Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

## 2.6. Organisation de la cimenterie SCHS

Figure 3- 1 : Organigramme de la société SCHS



Source : document interne de l'entreprise

La société de cimenterie SCHS regroupe les directions selon l'organigramme au-dessus, les rôles et les fonctions de quelque direction sont définis comme suit :

- **La direction Commercial et Marketing**

La direction Commercial et Marketing est l'une des organes les plus importants au sein de l'entreprise, elle assure la vente de ciment de SCHS dans la région Est de l'Algérie.

- **La Direction Finance et Comptabilité**

La finance et la comptabilité sont des outils essentiels du management des entreprises, dans la SCHS ses outils sont utilisés par le département finance te comptabilité afin d'identifier et piloter la valeur économique de l'entreprise.

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

- **La Direction Approvisionnement**

La fonction d'approvisionnement au sein de l'SCHS est une responsabilité du département approvisionnement, ce dernier est responsable de procéder à tous les achats que la société a besoin pour combler tous les déficits. Ce département est responsable d'assurer tous les achats que l'entreprise a besoin de faire.

### **2.6. Patrimoine humaine et matériel de l'entreprise**

#### **2.6.1. Patrimoine matériel**

La cimenterie de Hadjar Soud exploite 02 carrières, dénommées la carrière Calcaire de Djebel Safia et la carrière d'Argile de Oued el kebir. Celles-ci constituent les principales réserves en matières premières de la cimenterie de Hadjar Soud, alors le patrimoine de l'entreprise est constitué par :

- La carrière calcaire : située à une distance de 8 Km de l'usine, et 59 km d'Annaba, elle s'étale sur une superficie de 162 ha Les réserves géologiques exploitables sont estimées à plus de 150 millions de tonnes, dont sa qualité est caractérisée par un calcaire pur et homogène.
- La carrière argile : située à une distance de 4 Km de l'usine. Sa superficie est de 72 ha, renferme des réserves estimées à + 06 millions de tonnes.
- Un atelier de broyage des matières concassées.
- Un atelier de cuisson et clinkerisation.
- Un atelier des ajouts de production du ciment (gypse, minerai de fer, laitier).
- Un atelier de broyage ciment.
- Un atelier de distribution ciment (sac et vrac).
- Un bâtiment administratif.

Nous citons ci-dessous les différents équipements, dispositifs, installations de l'unité de production de la SCHS et leurs capacités en : tonnes / heures ou par jour.

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

**Tableau 3- 2 : Capacité de quelques installations et équipement de la SCHS**

Dispositif /installation /équipement	Capacité (tonnes / heure ou par jour)
Carrière et concassage de matière première	1000 T/H
Pré homogénéisation et stockage d'argile	2×3000 T
Pré homogénéisation et stockage de calcaire	2× 35000 T
Broyeur (tiraxundan) a cru rendement	2 ×140 T/H
Silos d'homogénéisations	2×8000 T
Fourres rotatif avec préchauffeur à 4 étages de cyclones	2×1500 T/J
Silos à clinker	3×15000 T
Stockage de gypse	4400T
Broyeur UNIDAN a ciment rendement	2×100T/H
Silos à Ciment Voie ferré	2 X 8.000 T
Silos à ciment Route	3×8000t
Chargement du ciment en vrac (camions)	2X200 T/H
Chargement du ciment en vrac (wagons)	2X200 T/H
Atelier d'ensachage pour camions	4×100t/h
Atelier d'ensachage pour wagons	2×100t/h
Expédition par Fidélisation	55 Palettes / H

**Source :** document interne de l'entreprise.

### 2.6.2. Patrimoine humaine

Voici ci-dessous le Patrimoine humaine (le nombre global des salariés) de la SCHC et leur répartition sur les différents niveaux hiérarchiques :

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

---

Tableau 3- 3 : effectif de la SCHS

GROUPE	NOMBRE	TAUX
Cadre supérieur	186	53%
Maitrise	111	31%
Exécution	56	16%
Totale	353	100%

Source : département RH de l'entreprise

Le Volume de l'emploi : La cimenterie emploie 353 personnes dont 250 permanents et 64 en CDD, 39 en CTA. Dont Le personnel universitaire représente un taux de 61 % de l'effectif de la société et l'âge moyen des effectifs est de 42 Ans.

### 3 .Vision de l'entreprise SCHS

La filiale SCHS est une entreprise citoyenne au service actif de développement de l'Algérie, être socialement responsable en faveur les parties prenantes de l'entreprise, rester le leader national dans la fabrication des ciments et prendre en considération l'environnement.

### 4. Valeurs de la SCHS

#### 4.1. La compétence

LA SCHS promet la compétence de ses métiers et récompense chacune de ses compétences à sa juste valeur. Les compétences des entreprises sont sélectionnées et valorisées pour leur aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire théoriques et pratiques mais également par leurs dimensions comportementales. Le groupe en générale reconnaît que la compétence de sa ressource humaine et son développement sont des conditions déterminantes dans la réalisation de ses missions et de ses objectifs.

#### 4.2. La transparence et l'éthique

La transparence est un principe primordial dans le travail et la prise de position de chacun. Cette valeur de crédibilité oriente tous les jours les actions et les comportements de la société.

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

### **4.3. La communication**

La communication est par définition l'action d'établir une relation avec autrui, de transmettre l'information, et d'utiliser l'ensemble des moyens permettant la diffusion des messages au sein de l'entreprise.

La SCHS encourage la communication horizontale et verticale comme vecteur de réussite.

### **4.4. La responsabilité**

Le groupe cherche à inculquer des valeurs de responsabilité et d'autonomie avec chacun de ses collaborateurs et de ses parties prenantes. Les agents de la SCHS sont responsabilisés et matures, cela est démontré dans le respect des valeurs et des engagements.

### **4.5. La loyauté envers les partenaires**

La confiance que portent les partenaires de la SCHS en celui-ci est fondée sur la loyauté constante engagée dans nos actions. Cette loyauté inébranlable suit l'objectif d'assurer la rentabilité des investissements de l'actionnaire et des partenaires.

### **4.6. Le respect de l'environnement**

La SCHS veille au strict respect des lois et règlements de l'environnement naturel. Le Groupe est conscient de ses responsabilités, et s'emploie à maîtriser ses consommations de ressources naturelles et à prendre en considération les préoccupations environnementales et la préservation du droit des générations futures, dans ses activités.

Pour conclure la SCHS est une société socialement responsable.

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

### **Section 2 : Etat des lieux sur les pratique RSE de l'SCHS**

Dans cette section de notre chapitre pratique concernant les pratique RSE du groupe GICA généralement et de l'SCHS précisément nous allons présenter les pratique pour lesquelles la société optait pour être qualifiée comme étant une entreprise socialement responsable.

#### **1. Stratégie de développement durable de la SCHS**

Comme l'ensemble des unités du Groupe GICA la filiale SCHS est engagée depuis de nombreuses années dans un processus de limitation de ses impacts sur l'environnement et de préservation des ressources naturelles non renouvelables.

L'SCHS s'est récemment engagé dans de nouveaux objectifs avec la stratégie de Développement Durable, le groupe GICA généralement et l'SCHS spécialement place les hommes (les partis prenantes et l'environnement au cœur de ses préoccupations.

#### **2. La politique sociale et environnement1**

Devant les impératifs environnementaux actuels, eu égard aux impacts environnementaux potentiels liés à la fabrication du ciment et l'exploitation des carrières, la SCHS a restructuré sa politique en l'étendant à la dimension d'environnement, cette dernière s'articule autour des axes suivants :

- Améliorer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle car une meilleure connaissance des besoins des clients est une meilleure anticipation de leurs futurs besoins ;
- Optimiser la consommation énergétique là où c'est techniquement possible ;
- Mettre en place un management des compétences et des ressources (compétence du personnel) ;
- S'inscrire dans un programme ambitieux de formation et de sensibilisation environnementale.
- Sensibilisation et formation sur la RSO, enquête sociale, information en séance plénière et par affichage des engagements sociétaux de la SCHS.
- Améliorer l'environnement du travail.
- S'inscrire dans une démarche de mise en conformité réglementaire liée à ses aspects et impacts sociaux et environnementaux ;

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

---

- S'inscrire dans une démarche de prévention de la pollution par l'amélioration continue de ses performances environnementales ;
- Améliorer son niveau d'émission de poussières ;
- Maitriser à la source le processus de génération des déchets et coproduits ;
- Améliorer son niveau de gestion des déchets et coproduits par des actions de recyclage et de valorisation ;
- Prendre en compte les préoccupations et les attentes de ses parties prenantes ;
- Fournir régulièrement un produit de qualité régulière, conforme aux exigences des clients et dans les meilleurs délais ;

De ce fait, la direction générale s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires à la conduite de cette politique et veillera à son application.

### 3. La gestion des ressources humaines

La préoccupation de la GRH a toujours été d'attirer les meilleures compétences de l'extérieur de l'entreprise et de garder ses meilleurs travailleurs. Et pour réaliser cet objectif la SCHS se focalise sur la création d'un climat sociale favorable à travers la mise en œuvre d'un meilleur équilibre entre le travail, la famille et les loisirs dont le salaire bénéficie de plusieurs avantages sociaux (la bonne assurance médicale, offre de choix de loisirs et de voyages chaque années à des prix réduits, facilité d'acquisition d'un véhicule grâce aux prêts...).

La SCHS applique aussi le principe d'égalité et de perspectives de carrière des femmes, également elle applique un programme de développement de compétence pour ses employés tout au long de leurs carrières afin de bénéficier des promotions.

Le tableau suivant présente le nombre d'employés formés par années :

**Tableau 3- 4 :** Nombre des jours de formation et nombre d'employés formés

Année	2013	2014	2015	2016
Nombre de jour de formation	252	368	470	472
nombre d'employés formés	50	70	94	95

**Source :** service formation (document interne de l'entreprise)

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

La première remarque après l'analyse de ce tableau, l'entreprise s'intéresse à la formation de ses employés en remarque que le nombre de jour de formation et le nombre d'employés formés augmente chaque année.

### **4. La protection de l'environnement**

La SCHS est une entreprise citoyenne, tient toujours à agir dans le respect et la protection de l'environnement locale selon les principes de développement durable adoptés par le groupe GICA.

Comme on a déjà vu la politique de la société est claire en ce qui concerne l'environnement se conçoit autour des ambitions suivantes :

#### **4.1. Service qualité environnement**

Déployer un système de management environnemental sur les sites, qui sert de cadre pour une amélioration continue de la gestion environnementale, aussi déployer un système de management de la qualité.

#### **4.2. Le recyclage**

Poursuivre une gestion des déchets en réduisant la génération des déchets et étudier les possibilités de recyclage.

#### **4.3. Les carrières**

La prise en compte de la remise en états des carrières exploité par l'entreprise pour obtenir les matières premières utilisé dans ses activités en tenant compte de la préservation de la biodiversité et les attentes des parties prenantes.

#### **4.4. Le changement climatique**

L'entreprise prend en considération l'impact de ses activités sur l'environnement, alors elle a pour but de réduire ses empreintes environnementales par la maîtrise des émissions (CO2, poussière...), optimiser la consommation énergétique.

Réduire l'utilisation des ressources non renouvelables et développer l'utilisation des sources d'énergie renouvelable.

#### **4.5. Les parties prenantes**

Encourager le dialogue ouvert avec les parties prenantes sur l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement et de ses produits.

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

---

### 5. La santé et la sécurité au travail

La SCHS s'engage à mettre à disposition des tous ses employés et de tous ceux qui sont concernés par ses activités un environnement sain en toute sécurité.

La sécurité au sein de l'entreprise est intégrée dans leurs systèmes de management dont on opte pour un management responsable de la prévention des accidents et des maladies professionnelles. Et pour améliorer le niveau de sécurité la direction santé et sécurité des séances d'indictions et des journées spéciales dédiées à la sensibilisation des employés (simulation de cas d'évacuation par exemple).

D'après l'analyse des données de la SCHS concernant les accidents de travail

**Tableau 3- 5** : le nombre d'accidents de la SCHS

Années	2015	2016	2017
Nombre d'accident	08	06	06

**Source** : nous même à partir des documents internes de l'entreprise

On remarque que le nombre d'accidents a diminué au cours des trois dernières années grâce à la politique de la sécurité utilisé par la SCHS.

L'engagement de la SCHS dans ces pratiques de la RSE et sa contribution au développement durable avec la prise en compte les attentes de ses parties prenantes nous permis de la qualifier d'une entreprise socialement responsable.

### 6. Procédure de gestion de l'environnement de la SCHS

Afin de garantir une meilleure gestion de l'environnement des procédures ont été établies :

- Procédure pour l'établissement des aspects et impacts environnementaux significatifs,
- Procédure pour l'identification et l'accès à la législation environnementale,
- Procédure pour l'établissement et le maintien de programme environnemental,
- Procédure pour la gestion des déchets,

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

### **Section 3 : Diagnostique et analyse de la performance**

Cette section traite l'analyse des indicateurs de la performance basé sur ses trois volets : sociale, environnemental et économique.

Notre démarche d'analyse comprend un questionnaire avec des employés de la SCHS, en plus une analyse de la situation financière de l'entreprise et une étude empirique sur l'évolution des indicateurs sociaux, environnementaux et financière.

#### **1. L'élaboration d'un questionnaire**

Nous avons élaboré un questionnaire au sein de l'entreprise pour mener notre analyse, notre cible était les employés de la SCHS (des cadres et des simple employés). Les réponses obtenues nous aident à mesurer la performance sociale à partir de l'année 2012 et après l'adoption de la démarche RSE qui s'inscrit dans le programme de développement durable, l'objectif est de disposer des éléments permettant l'appréciation de son impact sur leur choix et sur le climat social de l'entreprise.

Dans ce questionnaire nous avons abordé des questions qui visent à déterminer la notoriété sociale de l'entreprise et la motivation des employés. Les questions posées et les réponses (**voir l'annexe 1 et 2**)

#### **2. L'analyse de la performance globale**

Dans cette sous-section nous avons analysé les indicateurs sur les trois différents volets et suivi leurs évolution durant la période de 2012 à 2017 en confortant notre recherche par les résultats du questionnaire sur le volet sociale, l'analyse des documents comptables pour le volet économique.

##### **2.1. Analyse de la performance sociale**

Suite aux pratiques de gestion des ressources humaines, un indicateur important est le taux d'encadrement qui représente le nombre des cadres supérieures de l'entreprise sur l'effectif global.

Les résultats obtenus dans la période 2013-2016 sont présentés dans le tableau et le graphe suivant :

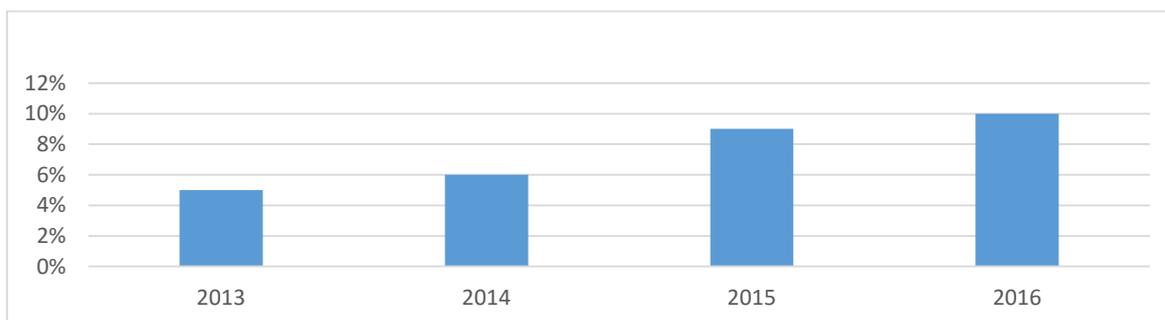
## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

Tableau 3- 6 : Taux d'encadrement sur la période 2013-2016

Année	2013	2014	2015	2016
Taux d'encadrement	5%	6%	9%	10%

Source : département de ressource humaine

Figure 3- 2 : Evolution de taux d'encadrement

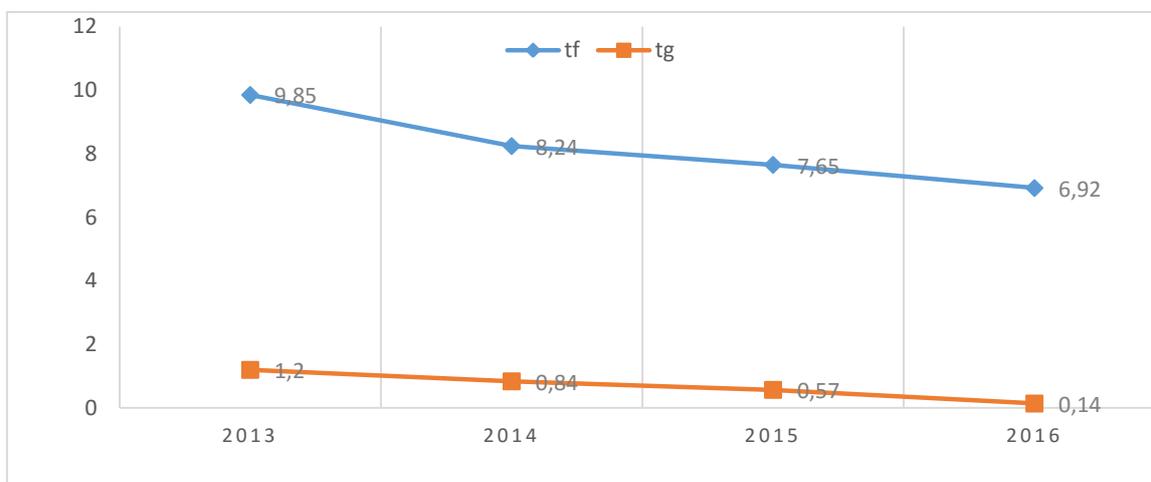


Source : département de ressource humaine

Le taux d'encadrement a évolué d'une manière progressive pendant les quatre dernières années, de 5% en 2013 jusqu' 10% en 2016 ce qui traduit la capacité de l'entreprise à garder ses bon talents.

Suite aux pratiques de santé et de sécurité de travail mise en œuvre par la SCHS, nous avons constaté une évaluation des indicateurs de sécurité : **le taux de gravité (TG)** qui représente les accidents avec arrêt de travail et **le taux de fréquence (TF)** qui représente les accidents du travail dans la période 2013-2016.

Figure 3- 3 : Evolution des taux de gravités et se fréquences dans la période 2013-2016



Source : Document interne de la société

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

Les résultats obtenus montrent que le taux de fréquentation a baissé de 9.85 en 2013 jusqu'à 6.92 en 2016, aussi le taux de gravité a baissé de 1.2 en 2013 à 0.14 en 2016.

Nous ne constatons que la SCHS avec l'instauration de la politique de santé et sécurité et qui s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociétale parvient à diminuer les accidents de travail et la création d'un environnement de travail qui aide les employés à donner leur meilleur.

Afin de mettre la liaison entre l'évolution de ces indicateurs et la politique RSE de la SCHS et son impact sur le climat social qui permet de garder les cadres de l'entreprise et aussi attirer les compétences, nous effectuons notre analyse en se basant sur les réponses de notre questionnaire :

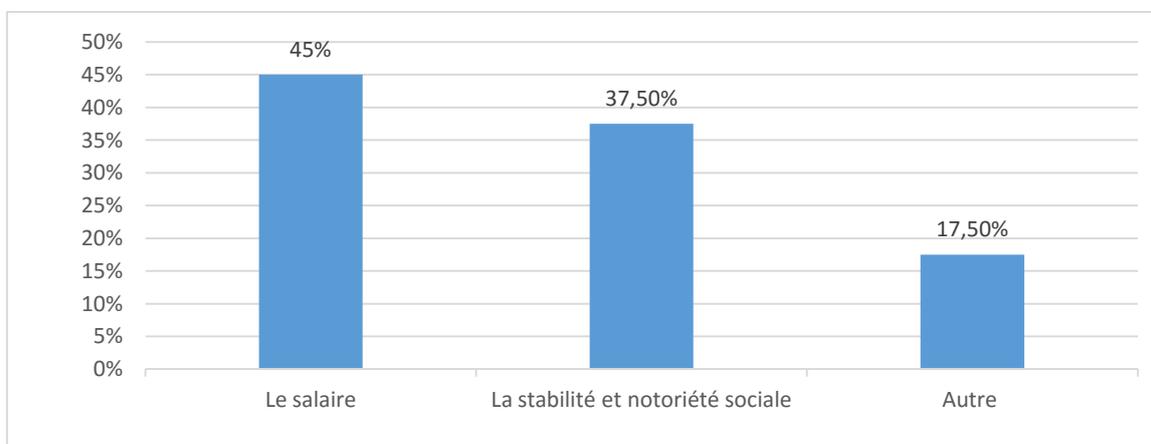
- Pour la motivation pour choisir la SCHS les résultats sur cette question sont comme suite :

**Tableau 3- 7 : les facteurs de motivation pour les employés de la SCHS**

	Fréquence	Pourcentage
Le salaire	18	45%
La stabilité et notoriété sociale	15	37.5%
Autre	7	17.5%
Total	40	100%

**Source :** élaborer par nous même à partir d'enquête sur terrain.

**Figure 3- 4 : Les motivations des employés pour choisir la SCHS**



**Source :** élaborer par nous même à partir d'enquête sur terrain.

### Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

---

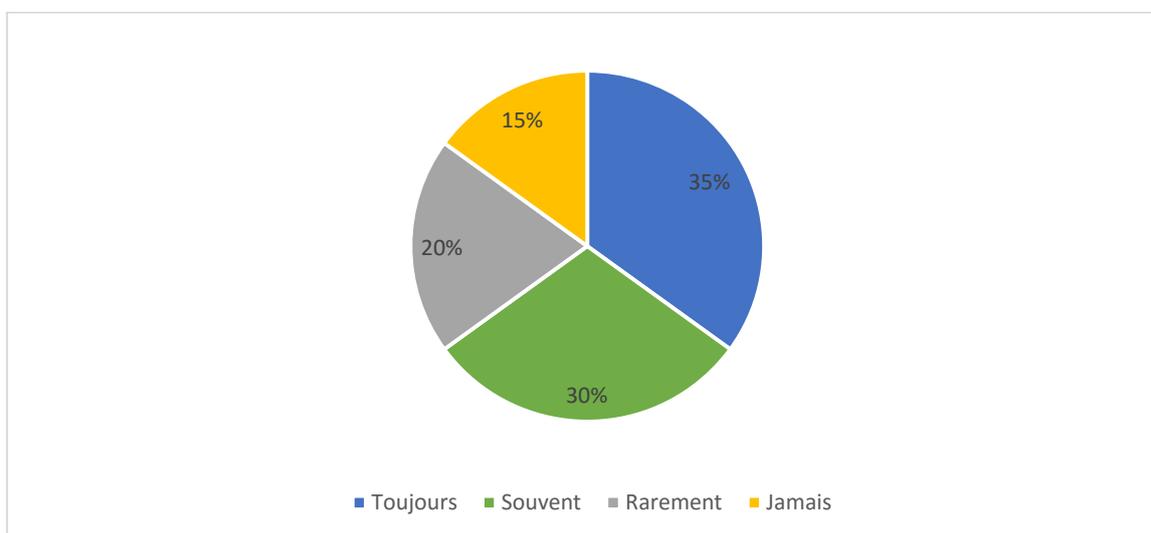
Les résultats de ce questionnaire effectué avec les employés de l'entreprise concernant cette question de leur motivation pour s'engager avec la SCHS, ont montré que des employés ont opté pour l'entreprise en tenant compte de sa notoriété sociale et en cherchant la stabilité avec un taux de 37.5%, d'autre ont été motivés par le bon salaire avec un taux de 45% et le reste ont été motivés par d'autre choses par exemple un nouveaux domaine, la proximité de la maison et même la famille...

Avec les résultats obtenus relatifs au fait que 37.5% des employés recrutés ont choisis la SCHS au regard de sa stabilité et notoriété sociale, on déduit que l'entreprise et avec ses pratiques socialement responsables a gagné une bonne image dans la société qui l'a permis d'attirer les talents et Améliorer son capital humain

Pour savoir les perceptions des employés sur les conditions sociales qui règnent et évaluer le climat social de l'entreprise nous tenons d'analyser les résultats obtenus par le questionnaire :

- Pour la question : Est-ce que votre travail dans la SCHS vous permet de maintenir un équilibre par rapport à votre vie privée ? On a obtenu les résultats suivants :

**Figure 3- 5 : L'équilibre entre le travail et la vie privée**



**Source :** élaborer par nous même à partir d'enquête sur terrain.

65% des employés interrogé arrivent à trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, 20% le réalise rarement et 15% des employés qui n'arrivent pas à avoir un équilibre entre le travail et leur vie privée.

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

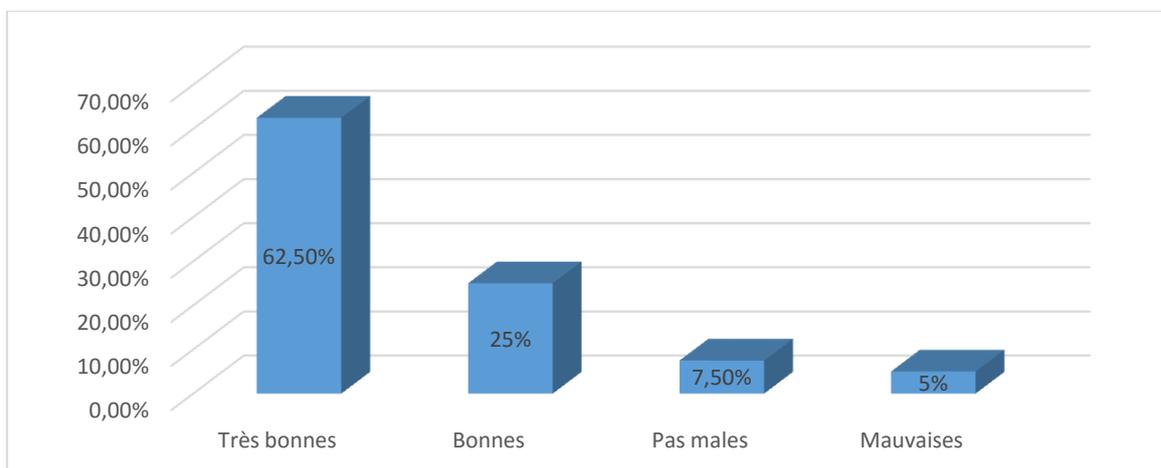
- Pour l'évaluation des relations collégiales, les résultats obtenus sont :

**Tableau 3- 8 :** Les relations collégiales dans la SCHS.

	Fréquence	Pourcentage
Très bonnes	25	62.5%
Bonnes	10	25%
Pas males	3	7.5%
Mauvaises	2	5%
Totale	40	100%

**Source :** élaborer par nous même à partir d'enquête sur terrain.

**Figure 3- 6 :** Les relations collégiales dans la SCHS



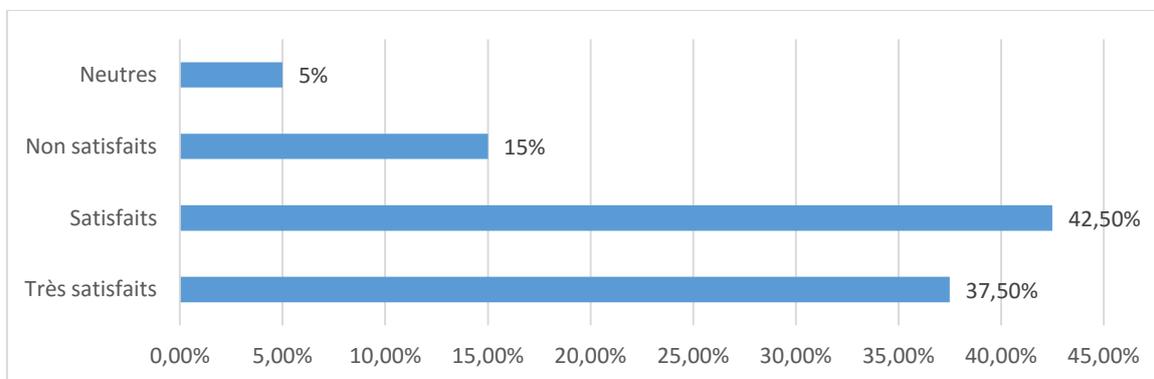
**Source :** élaborer par nous même à partir d'enquête sur terrain.

Plus de 87% des employés interrogés ont exprimé que les relations avec leurs collègues sont bonnes et très bonnes, contre 7.5% l'ont jugée pas males (moyen) et environ 3% l'ont trouvé mauvaises.

- Pour les formations offertes par l'entreprise pour améliorer les compétences des employés on a obtenu les résultats suivants :

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

**Figure 3- 7 :** Le niveau de la satisfaction des employés par rapport aux formations de développement des compétences

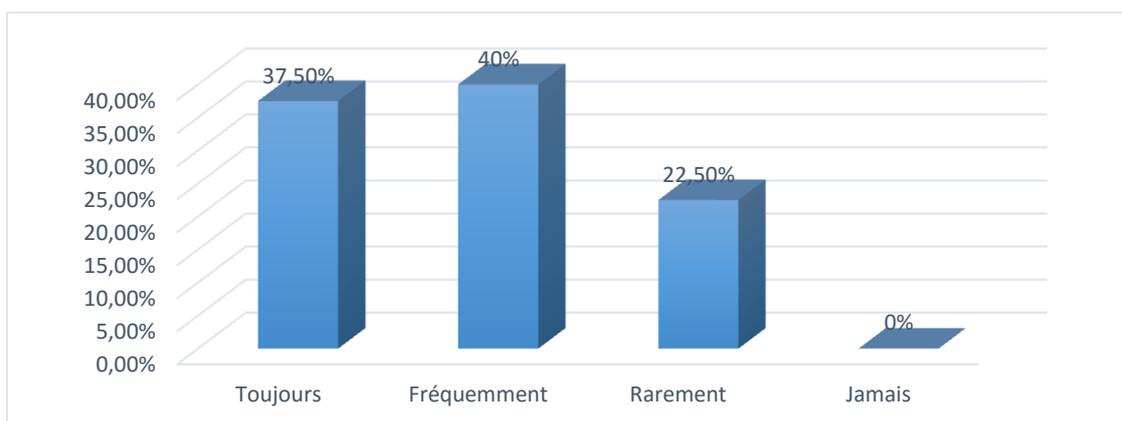


**Source :** élaborer par nous même à partir d'enquête sur terrain.

Environ 80% ont exprimé leurs satisfactions par rapport aux formations de développement des compétences offertes par l'entreprise, contre 15% qui ne sont pas satisfaits, le reste des employés environ 5% sont neutres.

- Pour l'information par les responsables des changements opérés au sein de l'entreprise, les réponses sont les suivantes :

**Figure 3- 8 :** L'information par les responsables des changements opérés.



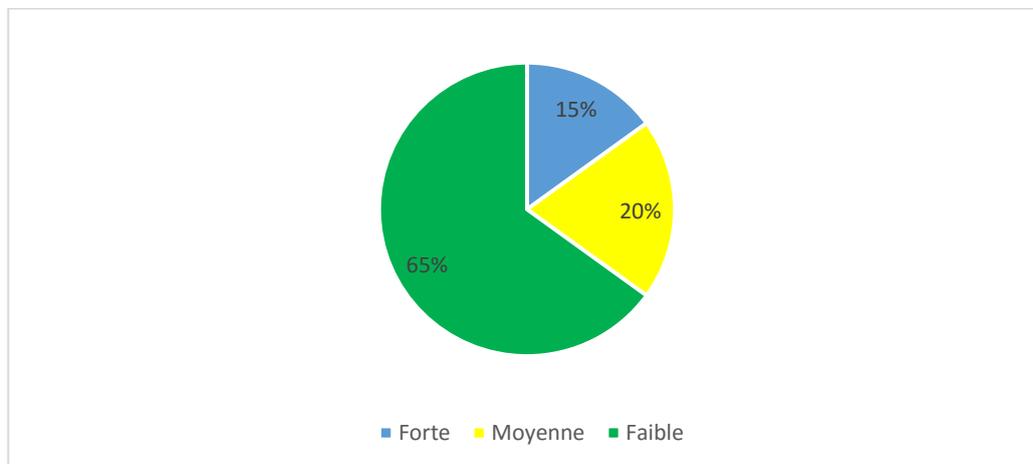
**Source :** élaborer par nous même à partir d'enquête sur terrain.

Les résultats montrent que 37.5% des employés sont toujours informés par leurs responsables des changements opérés, 40% des employés sont informés fréquemment contre un taux de 22.5% qui sont rarement informés et aucun des employés interrogés n'a jamais été au courant des changements opérés.

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

- Pour la probabilité de changer l'entreprise contre une opportunité égale.

**Figure 3- 9 :** La possibilité de changer l'entreprise pour une opportunité égale.

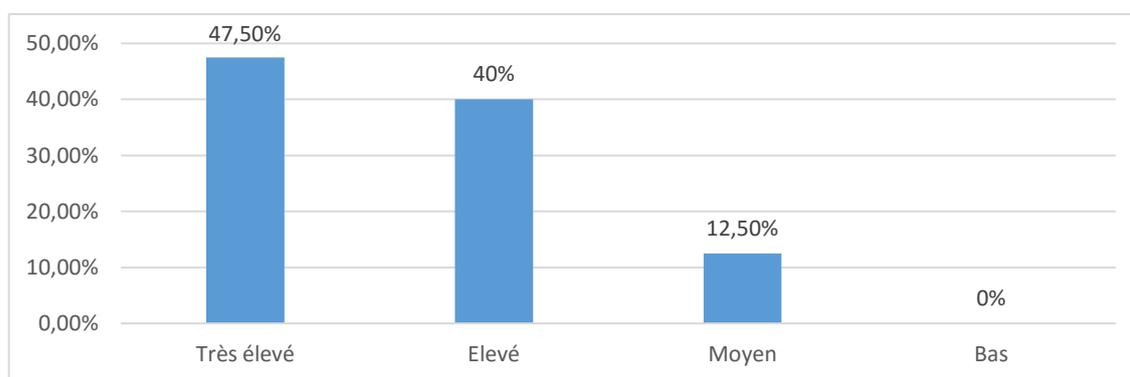


**Source :** élaborer par nous même à partir d'enquête sur terrain.

Les résultats présentés dans la figure ci-dessus montrent la capacité de la SCHS à fidéliser ses salariés, dans ce contexte on trouve que 15% ont avoué qu'il y'a une forte possibilité qu'ils quittent l'entreprise pour une opportunité égale et 20% disent que la probabilité est moyenne contre 65% des employés interrogé déclarent que la possibilité de quitter la SCHS pour une opportunité égale est faible.

- Pour le degré de prise en compte par l'entreprise des préoccupations sociales des salariés on a obtenu les résultats suivants :

**Figure 3- 10 :** prise en compte par l'entreprise des préoccupations sociales des salariés.



**Source :** élaborer par nous même à partir d'enquête sur terrain.

Les résultats présentés dans le graphe ci-dessus montrent que la SCHS prise en compte les préoccupations sociales des salariés, dans ce contexte plus de 47% des employés

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

interrogé ont avoués que la prise en compte des préoccupations sociales est très élevée avec 40% ont dit qu'elle est élevée et 12.5% moyen, contre 0% qui déclarent qu'elle est bas.

- Pour la perception des employés de la SCHS sur la RSE on a les résultats suivants :

**Tableau 3- 9** : la perception des employés sur la RSE

	Fréquence	Pourcentage
Un critère déterminant de choix	15	37.5%
Une motivation	21	52.5%
Pas important	4	10%
Total	40	100%

**Source** : élaborer par nous même à partir d'enquête sur terrain.

Le tableau ci-dessus montre que plus de 52% des employés interrogé considèrent que la RSE est un facteur de motivation et 37.5% la considèrent un critère déterminant de choix, contre 10% ont négligé l'importance et le rôle de la responsabilité sociétale.

### • Synthèse

Les résultats obtenus sur les critères analysés, la SCHS est arrivée à instaurer un climat de travail favorable caractérisé par la satisfaction des employés par rapport à la prise en compte par l'entreprise des préoccupations sociales, le programme de formation, le niveau de sécurité dans l'entreprise et les relations collégiales.

Parmi les conséquences de cette politique, la SCHS parvient à fidéliser ses employés et aussi attirer les talents et les compétences. Pour conclure et après ces résultats on peut dire que l'entreprise est performante dans le volet sociale.

### 2.2. Analyse de la performance financière

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

Dans cette sous-section, nous allons aborder la mesure de la performance financière qui nécessite l'analyse des états financière, d'après les documents comptables de l'entreprise (**voir les annexes 3 à 11**).

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

On a réalisé une étude qui se base sur l'analyse des SIG, les indicateurs d'équilibre financiers et les ratios pour savoir qu'elle est l'impact de l'adoption de la démarche RSE qui s'inscrit dans le programme de développement durable sur l'évolution de la situation financière de l'entreprise.

### 2.2.1. Analyse des SIG

L'évolution du chiffre d'affaire (CA), la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE) et le résultat net de la société des ciments de Hadjar soud dans la période 2010-2017 sont représenté sur deux phases :

- La phase 2008 – 2012

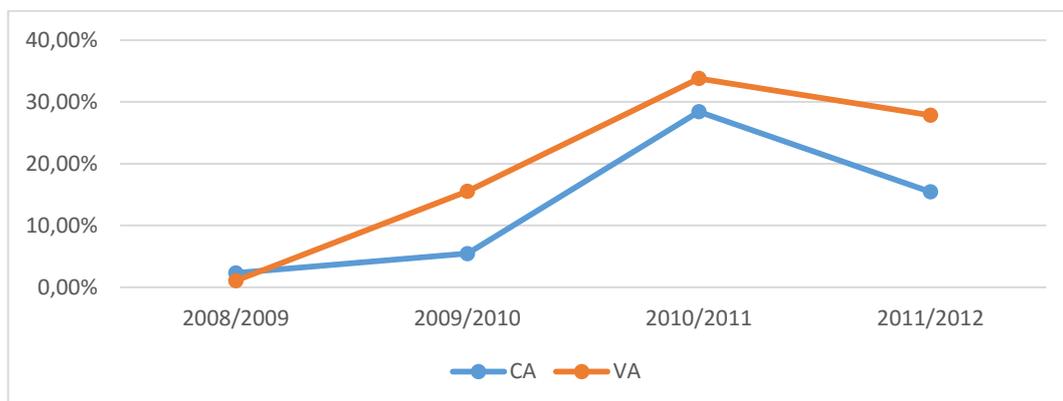
**Tableau 3- 10 : évolution des SIG dans la période (2008-2012)**

<b>Evolution en volume</b>					
<b>Année</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>CA</b>	3.391.573.284	3.471.054.862	3.660.685.432	4.701.253.648	5.428.463.547
<b>VA</b>	1.735.524.354	1.754.354.654	2.027.128.367	2.712.459.012	3.468.025.364
<b>EBE</b>	864.232.676	892.542.012	954.867.128	1.368.587.045	2.158.498.755
<b>RN</b>	425.654.2247	452.369.585	487.363.012	657.698.785	1.075.369.584
<b>Taux de croissance</b>					
<b>Année</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	
<b>CA</b>	2,34%	5,46%	28,43%	15,47%	
<b>VA</b>	1,08%	15,55%	33,81%	27,86%	
<b>EBE</b>	3,28%	6,98%	43,33%	28,49%	
<b>RN</b>	6,28%	7,74%	34,95%	30,10%	

Source : élaborer par nous même à partir des états financiers de la SCHS.

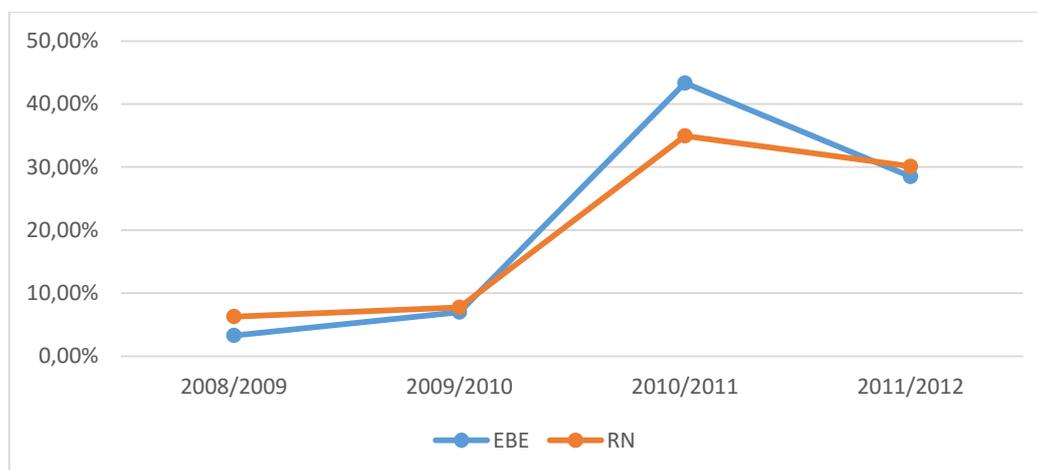
## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

**Figure 3- 11** : évolution de CA et la VA dans la période (2008-2012)



**Source** : élaborer par nous même à partir des états financiers de la SCHS.

**Figure 3- 12** : évolution d'EBE et RN dans la période (2008-2012)



**Source** : élaborer par nous même à partir des états financiers de la SCHS.

Selon le (tableau 3-8) et les (figures 3-14 et 3-15), on remarque dans cette phase l'entreprise a connu une évolution positive des résultats financiers constitue une base solide pour sa stratégie de croissance, dans la période (2008-2012) le CA, la VA, l'EBE et le RN n'ont pas cessé d'augmenter la même remarque pour le taux d'évolution de ses quatre indicateurs.

La seule exception était en 2011-2012 ou le taux d'évolution a diminué par rapport à 2010-2011 (pour le CA de 28.43% à 15.47%, la VA de 33.81% à 27.86%, l'EBE de 43.33% à 28.49%, le RN de 34.95% à 30.10%). De cette analyse on peut dire que la SCHS a été performante dans cette phase.

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

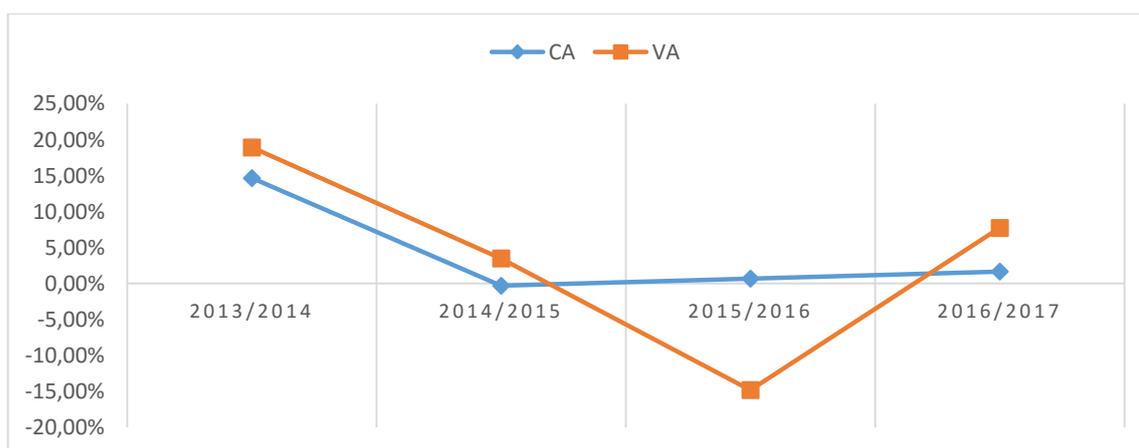
- La phase 2013 – 2017

Tableau 3- 11 : évolution des SIG dans la période (2013-2017).

Evolution en volume					
Année	2013	2014	2015	2016	2017
CA	5 521 613 453	6 330 532 507	6 310 555 415	6 353 333 428	6 458 582 714
VA	3 429 928 396	4 078 650 429	4 220 669 297	3 595 210 361	3 872 804 864
EBE	2 516 219 973	3 007 358 750	2 924 030 737	2 695 375 202	2 797 179 873
RN	1 679 804 529	1 875 844 570	1 810 271 660	1 500 301 046	1 698 693 336
Taux de croissance					
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	
CA	14,65%	-0,32%	0,68%	1,66%	
VA	18,91%	3,48%	-14,82%	7,72%	
EBE	19,52%	-2,77%	-7,82%	3,78%	
RN	11,67%	-3,50%	-17,12%	13,22%	

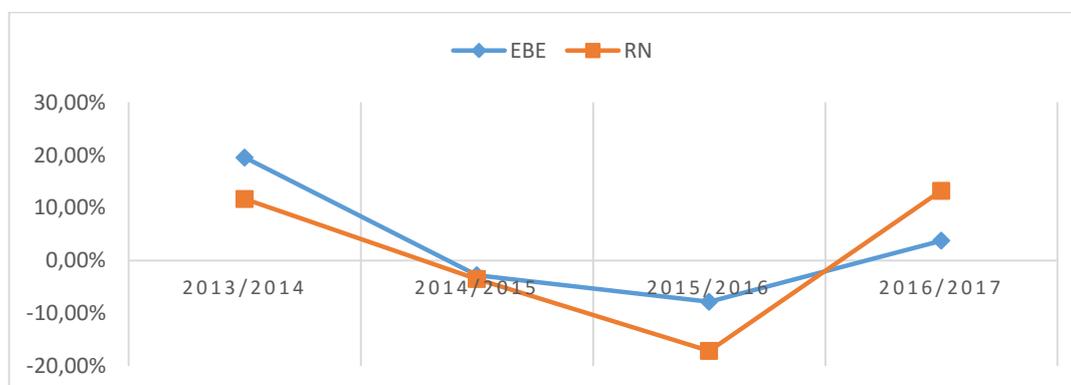
Source : élaborer par nous même à partir des états financiers de la SCHS

Figure 3- 13 : évolution de CA et VA dans la période (2013-2017).



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

Figure 3- 14 : évolution d'EBE et RN dans la période (2013-2017).



Source : élaborer par nous même à partir des états financiers de la SCHS.

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

Dans la phase 2013 – 2017 l'entreprise a connu une déstabilisation dans sa situation financière Selon le (tableau 3-9) et les (figures 3-16 et 3-17), on remarque dans cette phase l'entreprise a connu une évolution positive des résultats financiers on début (2013-2014) une évolution du CA (de 14,65%) aussi les autre indicateurs (VA, EBE, RN).

Dans la période (2014-2016) on note que l'évolution des indicateurs était négative et presque nulle, ce qui explique une vague de stabilité dans la situation financière de l'entreprise, pour le 2017 on constate que l'évolution des indicateurs était positive.

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

Pour répondre à cette question nous allons tenter de mesurer la performance financière de l'entreprise dans les années qui suit à l'intégration des principes de la RSE (fin 2012).

### 2.2.2. Les indicateurs de l'équilibre financiers

Les sources d'information sur lesquelles nous nous sommes basés pour calculer les indicateurs d'évaluation de la performance financière sont les états financiers des années 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017.

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

**Tableau 3- 12 : les indicateurs d'équilibre financiers**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>FR</b>	14.348.860.712	16.318.613.069	18.184.463.423	19.718.206.470	19.924.906.269
<b>BFR</b>	3.832.900.431	4.282.317.214	4.707.659.622	5.355.218.668	7.600.772.841
<b>TN</b>	10.515.960.281	12.036.295.855	13.476.803.801	14.362.987.801	12.324.133.428

Source : élaborer par nous même à partir des états financiers de la SCHS.

- **Fond de Roulement (FR)**

C'est l'indicateur essentiel, de la règle de l'équilibre financier qui signifie que : les emplois à long terme soient financés par des ressources à long terme. Nous avons constaté

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

que le FR de l'entreprise est positif pour la période (2013-2017), ce qui signifie que l'ensemble de l'actif immobilisé net de la SCHS est financé par les ressources durables.

- **Besoin en Fond de Roulement (BFR)**

Pour la SASACE, le besoin en fond de roulement est positif dans les années 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017, il indique que l'entreprise est en pleine activité.

- **Trésorerie Nette (TN)**

La trésorerie nette est positive durant toute la période, ce qui signifie que l'entreprise dispose des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins et cela signifie aussi que l'excédent de financements stables permet de financer la totalité du besoin nécessité par l'activité et qu'il y'a une part inemployée qu'on va retrouver sous forme de disponibilité ou de liquidité.

### 2.2.3. Analyse de la performance par ratios

**Tableau 3- 13 : analyse des ratios**

Eléments	Formules	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Rentabilité économique</b>	EBE/Actif économique	43,59%	45,19%	40,03%	34,34%	41,33%
<b>Rentabilité des capitaux propres</b>	Résultat net/Capitaux propres	18,48%	18,21%	15,82%	11,97%	12,34%
<b>Taux de marge net</b>	EBE/Chiffre d'affaires	30,42%	29,63%	28,69%	23,61%	26,30%
<b>Liquidité générale</b>	Actifs courants/Dettes à court terme	3,48	3,41	3,29	3,83	5,16
<b>Liquidité immédiate</b>	Disponibilités /Dettes à court terme	1,52	1,89	2,05	3,30	3,42

**Source :** élaborer par nous même à partir des états financiers de la SCHS

- **Rentabilité économique**

Le ratio de rentabilité économique affiche un taux positive durant la période 2013-2017 ce qui signifie que la rentabilité de l'entreprise est satisfaisante, autrement dit ses actifs économiques sont rentables.

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

- **Rentabilité des capitaux propres**

Comme la rentabilité économique la rentabilité des capitaux propres de la SCHS était positive durant la période 2013-2017, cette rentabilité des capitaux propres reste à la disposition de l'entreprise pour son autofinancement.

- **Le taux de marge net**

Les chiffres trouvés traduisent que dans chaque 100DA du chiffre d'affaires, la SCHS gagnait 30 DA en 2013 ; 29 DA en 2014 ; 28DA en 2015 ; 23 DA en 2016 et 26 DA en 2017. Nous constatons aussi que le taux de marge net est très rentable, c'est aussi encourageants pour l'entreprise.

- **Ratio de liquidité générale**

La liquidité générale est largement supérieure à 1 durant toute la période sous notre étude, ce qui traduit que la SCHS, à partir des valeurs circulantes est capable de payer ou de rembourser toutes ces dettes à C.T au moins : 3.48 fois en 2013 ; 3.41 fois en 2014 ; 3.29 fois en 2015 ; 3.83 fois en 2016 et 5.16 fois en 2017.

- **Ratio de liquidité immédiate**

La liquidité immédiate est également supérieure à 1 durant toute la période étudiée. Donc si les prêteurs à court terme réclament leurs crédits, la SCHS peut payer immédiatement avec un surplus.

D'après les calculs et les résultats précédents on peut dire que la performance financière de l'entreprise s'est améliorée après l'intégration des principes de la RSE (fin 2012), ce qui signifie que les pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ont influencé positivement la santé financière de l'entreprise.

### **2.3. Analyse de la performance environnementale**

Dans ce volet, notre analyse était portée sur la capacité de la SCHS à appliquer une politique contre les déperditions de l'énergie et l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement.

#### **2.3.1. L'indicateur C/K**

L'indicateur **C/K** représente la division d'un tonne de ciment sur une tonne de clinker, l'évolution de ce dernier durant la période 2010-2017 est représentée dans le tableau suivant :

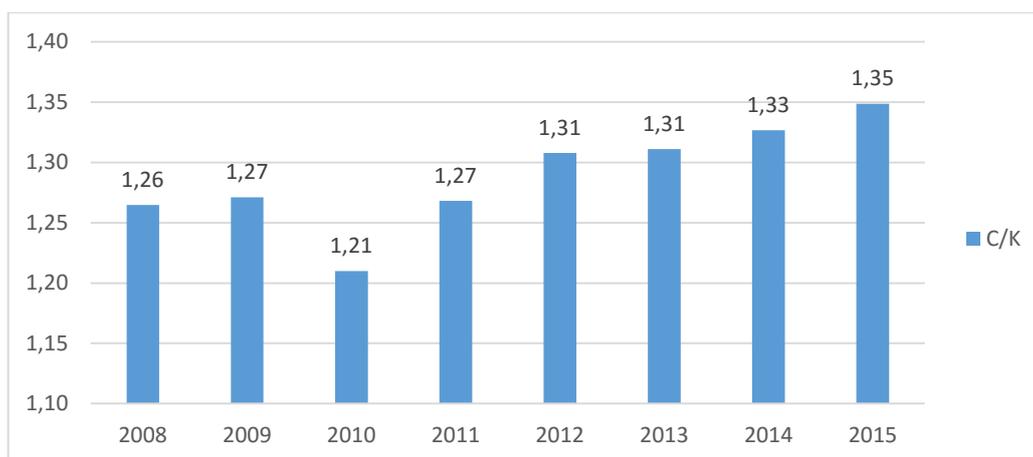
## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

Tableau 3- 14 : Evolution de l'indicateur C/K

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C/K	1,2648	1,2710	1,2100	1,2681	1,3077	1,3111	1,3267	1,3485

Source : Direction qualité environnement la SCHS

Figure 3- 15 : Evolution de l'indicateur C/K



Source : élaborer par nous-même.

Après l'analyse du tableau on distingue deux phases : la première phase de l'année 2008 jusqu'à 2011 juste avant l'adaptation de la RSE par l'entreprise, on constate que l'évolution de l'indicateur **C/K** était instable (1.26 en 2008, 1.27 en 2009, 1.21 en 2010, 1.26 en 2011).

La deuxième phase de l'année 2012 jusqu'à 2015, l'indicateur **C/K** a évolué d'une manière progressive grâce à la politique de la SCHS dans le cadre d'appliquer les pratiques de la RSE, l'augmentation de l'indicateur montre que la quantité de Clinker en ciment a diminué et remplacer par un autre sous-produit ou un produit de substitution (LAIPIER).

Ce dernier est économique en matière d'émission de gaz et surtout le **CO<sub>2</sub>** plus que le Clinker dans la fabrication du ciment et aussi l'élimination d'un déchet en l'utilisant comme un produit de substitution (LAIPIER est un déchet sidérurgique provenant du processus de fabrication du ciment).

### 2.3.2. La production du ciment et la consommation d'énergies électrique

Le ratio élect (**KWH/T**) est un indicateur de performance environnementale, il est calculé par la division de l'électricité consommé en (KWH) dans un exercice sur la production du ciment réalisé dans le même exercice en (tonne).

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

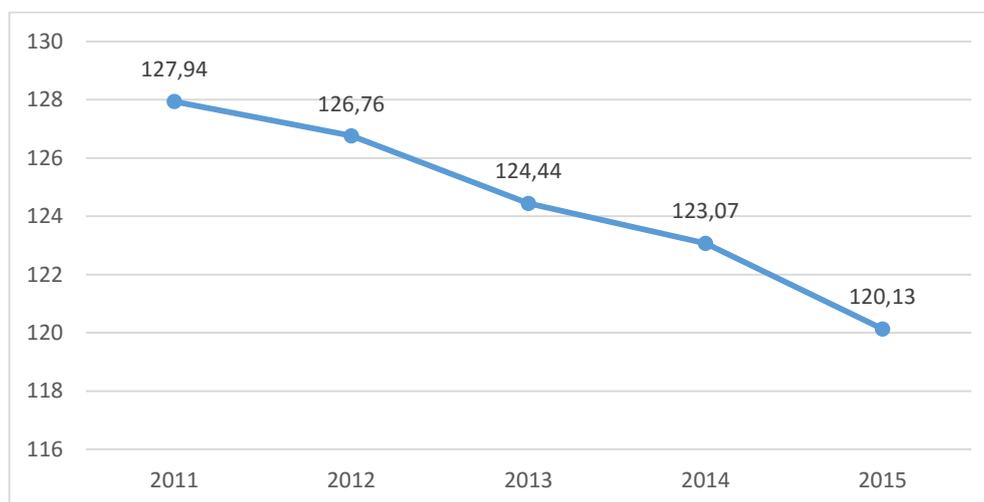
Le tableau suivant représente l'évolution de la consommation de l'électricité et le ratio élect dans la période 2011-2015.

**Tableau 3- 15 :** Evolution de la consommation de l'électricité et le ratio élect

Année	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Consommation Electricité (KWH)</b>	136768300	136371300	135612004	132595400	130233500
<b>Ratio élect (KWH/T)</b>	127,94	126,76	124,44	123,07	120,13

Source : document interne de l'entreprise

**Figure 3- 16 :** Evolution du Ratio élect



Source : élaborer par nous-même

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus montrent que la consommation de l'électricité et aussi le ratio élect évolué d'une manière dégressive grâce aux pratiques RSE adopter par l'entreprise et aussi à sa politique environnement.

### 2.3.3. Objectifs environnement de la SCHS

La SCHS est pleinement engagée dans la prise en charge des aspects liés à la gestion et à la protection de l'environnement, la preuve c'est la politique environnement mise en œuvre et aussi les objectifs environnement déclarer chaque début d'exercice. On prend par exemple l'objectif environnement pour l'année 2017 : réduire les ratios d'énergie électrique et calorifique (soit respectivement 120 KW/T de ciment et 1050 Kcal/Kg de clinker).

## **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

---

### **2.3.4. Le filtre à manche de l'atelier CUISSON :**

Les filtres à manches sont des filtres employés dans la filtration industrielle, L'inventeur du filtre à manches est l'industriel allemand Wilhelm Beth, Ils font partie des techniques d'assainissement particulaire de l'air ambiant en milieu industriel. Ils sont l'un des moyens les plus performants de séparer les poussières transportées par une veine d'air, collectée dans un conduit.

La mise en service des filtres à manches de l'atelier CUISSON est l'un des principales opérations réalisées en matière de protection de l'environnement :

- Modernisation des filtres à manches de toute l'usine en 2009, Coût : 158 Millions de DA,
- Remplacement des filtres à gravier par des filtres à manches en 2012. Coût : 700 Millions de DA,

Cette opération a permis à l'entreprise de réduire sensiblement les impacts environnementaux de ses activités sur le voisinage en premier lieu les riverains ; elle améliorera également le milieu de travail au sein même de l'entreprise. Un autre aspect non négligeable est à prendre en ligne de compte : les nouvelles installations ne consomment plus d'eau pour le refroidissement des gaz.

Ce système de filtration de nouvelle technologie a eu un impact positif sur l'environnement de notre société, puisqu'il a permis de :

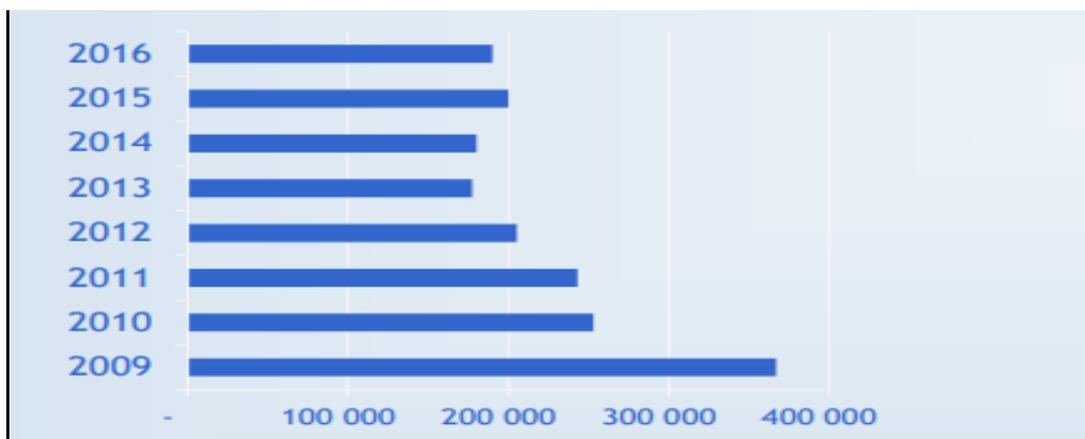
- Réduire considérablement le taux d'émission de poussières à 10 mg/Nm<sup>3</sup>, alors que la norme algérienne en vigueur exige une valeur inférieure ou égale à 30 mg/ Nm<sup>3</sup> ;
- Récupérer une quantité importante de matière crue (+ de 15 %) ;

L'installation des nouveaux filtres à manches des ateliers crus, cuisson, a eu un effet positif considérable sur la consommation d'eau qui a connu une baisse sensible par rapport aux années antérieures à 2010.

## Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)

---

Figure 3- 17 : Consommation d'eau en M3



Source : document interne de l'entreprise

### Conclusion

On a présenté à travers ce chapitre, l'étude de cas de l'entreprise SASACE. Dans la première partie on a donné une présentation du groupe de façon générale et de la filiale SCHS, puis on a passé à une Etat des lieux sur les pratique RSE de l'SCHS. Enfin on a présenté les résultats de notre analyse de la performance globale de SCHS.

D'après notre évaluation on peut dire que les pratiques de la responsabilité sociétale adoptée par la SCHS ont induit l'amélioration de sa performance globale, ce qui lui permet d'améliorer l'environnement de travail et attirer les compétences, aussi fidéliser les cadres et les employés et réduire les accidents de travail...

Les améliorations constatées ont touché aussi la performance environnementale de la SCHS dont elle a réussi à diminuer la consommation des énergies (électricité), réduire ses émissions en matière de CO<sub>2</sub>. Ainsi l'entreprise accorde la protection de l'environnement une grande importance dans l'exercice de ses activités.

Les pratique de la RSE ont impacté la performance financière de la SCHS par la réduction des frais directs et les coûts supplémentaires liés aux aspects sociales (la baisse des accidents de travail par exemple) et environnementale (la réduction de la consommation d'électricité par exemple).

La responsabilité sociétale des entreprises est un véritable levier de performance, pour l'entreprise, pour les parties prenantes, pour la société et pour l'environnement.

# **Conclusion Générale**

## Conclusion Générale

---

Lors de notre travail qui a été réalisé pour le but de répondre à la problématique suivante :

### **Quel est l'impact de la mise en place de la RSE sur la performance de l'entreprise?**

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

A travers l'analyse de cette dernière, le concept de la RSE est devenu un sujet d'actualité, principalement en raison de la mondialisation et des pressions qu'exercent les médias et certaines organisations non gouvernementales. A cause de ce fait, il devient primordial d'éclaircir la relation entre la performance sociétale et la performance globale de l'entreprise.

A travers la deuxième partie (pratique) qui a été menée à la SCHS, après avoir élaboré un état des lieux sur les pratiques RSE au sein de l'entreprise, ce qui a été riche d'enseignements, notamment lorsqu'il s'agit d'une dans le domaine de la production des ciments filiale de groupe GICA le Pionnier dans son domaine et qui accorde une attention primordiale au respect de l'environnement de l'entreprise elle-même et de sa performance globale.

Dans cette formation pratique, il nous a été aisé de constater que les pratiques RSE adoptées par l'entreprise lui ont permis d'améliorer sa performance globale. On a aussi obtenu les résultats suivants :

La SCHS bénéficie d'une bonne notoriété sociale, ce qui induit la facilité de recrutement et les bonnes relations entre les employés au sein de l'entreprise, aussi la satisfaction des salariés En ce qui concerne l'environnement de travail. Ces résultats permettent de confirmer notre **première hypothèse**.

Les résultats de l'analyse des indicateurs que ce soit les indicateurs sociaux ou financiers ou environnementaux montrent que l'entreprise et après l'intégration des pratiques RSE (année 2012) a connu une croissance en terme de performance à cause de l'efficacité et la compétitivité au sein de la SCHS.

## Conclusion Générale

---

Ces résultats permettent de confirmer notre **deuxième hypothèse** : l'intégration de la RSE contribue à l'amélioration de l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise ce qui conduit en conséquence à l'amélioration de sa performance.

À partir des résultats de l'analyse des indicateurs on constate que la RSE impacte les trois volets et non seulement le volet environnemental. Ces résultats permettent de confirmer notre **troisième hypothèse** : la RSE est pluridimensionnelle tant elle a des enjeux sociaux, financiers et environnementaux.

### Recommandations

Au regard de ces constats et résultats notre analyse nous a permis de formuler quelques suggestions en guise de contribution à l'amélioration des conditions et modalités d'une démarche RSE au sein de la SCHS, dont essentiellement :

- Formaliser les engagements sociétaux et leur intégration dans la chaîne de valeur et au niveau de système de management.
- Une présence managériale dans chaque département par une personne qui s'occupe des préoccupations des employés.
- Renforcer l'image de marque de l'entreprise et le dialogue social avec les travailleurs.
- Renforcer le dialogue social avec les parties prenantes externes de l'entreprise (clients, fournisseur) afin de les fidéliser.
- S'engager dans une stratégie RSE pour faire certifier l'entreprise à la norme ISO 26000.

### Difficultés de la recherche

- Lors de notre travail, certaines difficultés ont été rencontrées, dont particulièrement :
- Le manque de la bibliographie sur ce thème relativement nouveau.
- La difficulté de disposer des informations nécessaires sur certains indicateurs quantitatifs au niveau de l'entreprise.
- La difficulté de trouver une entreprise qui s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociétale et qui correspond à nos critères.
- Nous avons également constaté des difficultés à mesurer l'aspect multidimensionnel de la performance sociétale afin d'obtenir des données fiables.

# **Bibliographie**

- **Ouvrages**

A.Jounot, « **RSE et développement durable** », Afnor, France, 2010.

Béatrice et F.Grandguillot, « **Analyse financière ; Activité – Rentabilité, Structure financière, Tableaux de flux** », Gualino éditeur, 4ème édition, Paris, 2006, p52.

G. Féron, « **ce que développement durable veut dire** », édition organisation, Paris, 2001.

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

Patrick d’Humières, « **Le DD le management de l’entreprise responsable** », édition d’organisation, France, 2005.

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

G.Elizabeth et A. Jounout, « **Développement durable et entreprises** », édition Afnor, France, 2004.

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

C. Michel et Quairel-Lanoizelée, « **La responsabilité sociale d’entreprise** », La Découverte, France, 2007.

Capron M et Quairel- Lanoizelée, « **Mythes et réalités de l’entreprise responsable** », édition la découverte, Paris, 2004.

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

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

S. André et M. Nicolas ; « **manager le développement durable et la responsabilité sociale des Entreprises** » ; édition Vuibert, Paris, 2008.

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

« **Guide d'évaluation AFAQ 26000** », responsabilité sociétale, édition AFNOR, France, 2012.

E. COHEN ; « **Analyse financière** » ;édition la découverte ; Paris ; 1995.

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

HUBERT DE LA BRUSLERIE ; « **Analyse financière (information financière et diagnostic)** » ; 2eme édition ; Paris ; 2002.

P.Conso et F.Hemeci, « **Gestion financière de l'entreprise** »,Dunod, 11èmedition, Paris, 2005.

Claude-Annie Duplat, « **Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise** », édition Vuibert, Paris, 2004.

LARDENOIJE.E et autre , **Performance management models and purchasing : Relevance still lost**, Researches in purchasing and supply management, proceeding of the 14 IPSERA, march 20-23, Archamps, France, 2005, p 670.

CORBEL. J-C, «**Management de projets fondamentaux, méthodes, outils**» édition d'Organisation, Paris, 2003, P. 131.

GUERRA, F, « **Pilotage stratégique de l'entreprise** », Edition de Bouek Université, Bruxelles, 2007, pp 89- 90.

MOTTIS. N, «Contrôle de gestion», 2éme édition EMS, France, 2007, P. 108.

TYTECA DANIEL. « **Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable** », Congrès de la Société de l'Industrie Minérale, Liège, Octobre, (2002).

Desmazes J, Lafontaine J-P. « **L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises** », actes du 28<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, mai (2007).

Gendron Corinne. « **la gestion environnementale et la norme ISO 14001** », les Presses Universitaires de Montréal.2004.

IGALENS JACQUES, GOND JEAN-PASCAL, « **La mesure de la performance sociales de l'entreprise** », Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2003, pp.111-130.

VERNIMMEN. P, «**Finance d'entreprise**», édition Dalloz, Paris, 2002, P. 157.

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

- **Conférences et colloques**

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

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

H.Mouatassim Lahmini et A.Ibenrissoul, **Y a-t-il un impact de la RSE sur la performance**

**Financière de l'entreprise : « Etude empirique sur les sociétés marocaines cotées à la bourse de Casablanca** ». 13<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE sous le thème : " La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur ", Lyon, France, Jun 2016.

I.Bnoui, « **Performance sociale et performance financière : Etat de l'art** », la 20<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Nantes, 2011.

Roland Perez, « **A propos de responsabilité globale en management** », Communication à la IXe journée François Perroux, Lyon, 2002.

- **Articles**

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

C.Gendron, « **Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature Managériale** », cahier du crises, 2000.

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

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

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

- **Thèses**

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

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

- **Revues**

J.CLAUDE DUPUIS, « **Le management responsable. Un modèle de gestion de l'obsolescence morale** », Revue française de Gestion ; no. 337 ; octobre 2001.

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

**La revue en sciences de l'environnement**, édition Vertigo, Vol 5, N2, 2004.

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

- **Sources internet**

Site officiel de l'organisation internationale de normalisation (ISO) : [iso.org/iso/Fr](http://iso.org/iso/Fr)

Afnor Groupe, **La norme ISO 26000 en quelques mots**, [www.iso.org](http://www.iso.org).

Site officiel des NATIONS UNIES, [www.un.org/fr/globalcompact/principles](http://www.un.org/fr/globalcompact/principles)

Responsabilité sociétale en Algérie, [www.rse-algerie.com](http://www.rse-algerie.com).

Institut Algérien de Normalisation (IANOR) ; [www.ianor.dz](http://www.ianor.dz).

Société des ciments de Hadjar-Soud (SCHS) [www.schs.dz](http://www.schs.dz).

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA) [www.gica.dz](http://www.gica.dz)

# **Annexes**

## **Annexe 01 : Questionnaire pour les employés de la SCHS**

### **Questionnaire pour les employés de la SCHS**

Dans le cadre de notre étude pour la préparation d'un master en sciences financières et sciences de gestion, option contrôle de gestion au sein de l'école supérieur de commerce Kolea

Afin de mener une étude sur l'impact de la démarche RSE sur le climat sociale et la satisfaction des employés de la SCHS je vous prie à répondre à ces questions :

1- Quand avez-vous intégré la SCHS ?

- Avant le 2013
- Après le 2013

2- Quelle sont vos motivation pour choisir la SCHS ?

- Le salaire
- La stabilité et notoriété sociale
- Autre

3- Est-ce que votre travail au sein de la SCHS vous permet de maintenir un équilibre par rapport à votre vie privée ?

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

4-Comment vous évaluez vos relations collégiales ?

- Très bonnes
- Bonnes
- Pas males

Mauvaises

5- Comment vous évaluez les formations offertes par la SCHS pour améliorer vos compétences ?

Très satisfaits

Satisfaits

Non satisfaits

Neutres

6-Etes-vous informés par les responsables des changements opérés au sein de votre entreprise ?

Toujours

Fréquemment

Rarement

Jamais

7- Quelle est la probabilité pour que vous changiez la SCHS avec une opportunité égale ?

Forte

Moyenne

Faible

8- Pour l'environnement de travail au sein de l'entreprise êtes-vous ?

Très satisfaits

Satisfaits

Non satisfaits

Neutres

9- A votre avis quel est le degré de prise en compte par l'entreprise des préoccupations sociales des salariés ?

- Très élevé
- Elevé
- Moyen
- Bas

10- Comment voyez-vous le travail au sein d'une entreprise socialement responsable ?

- Un critère déterminant de choix
- Une motivation
- Pas important

## Annexe 02 : Tableaux des résultats de notre questionnaire

1- Quand avez-vous intégré la SCHS ?

	Fréquence	Pourcentage
Avant le 2013	25	62.5%
Après le 2013	15	37.5%
Total	40	100%

2- Quelle sont vos motivation pour choisir la SCHS ?

	Fréquence	Pourcentage
Le salaire	18	45%
La stabilité et notoriété sociale	15	37.5%
Autre	7	17.5%
Total	40	100%

3- Est-ce que votre travail au sein de la SCHS vous permet de maintenir un équilibre par rapport à votre vie privée ?

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	14	35%
Souvent	12	30%
Rarement	8	20%
Jamais	6	15%
Total	40	100%

4-Comment vous évaluez vos relations collégiales ?

	Fréquence	Pourcentage
Très bonnes	25	62.5%
Bonnes	10	25%
Pas males	3	7.5%
Mauvaises	2	5%
Totale	40	100%

5- Comment vous évaluez les formations offertes par la SCHS pour améliorer vos compétences ?

	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaits	15	37.5%
Satisfaits	17	42.5%
Non satisfaits	6	15%
Neutres	2	5%
Total	40	100%

6- Etes-vous informés par les responsables des changements opérés au sein de votre entreprise ?

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	15	37.5%
Fréquemment	16	40%
Rarement	9	22.5%
Jamais	0	0%
Total	40	100%

7- Quelle est la probabilité pour que vous changiez la SCHS avec une opportunité égale ?

	Fréquence	Pourcentage
Forte	6	15%
Moyenne	8	20%
Faible	26	65%
Total	40	100%

8- Pour l'environnement de travail au sein de l'entreprise êtes-vous ?

	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaits	21	52.5%
Satisfaits	12	30%
Non satisfaits	2	5%
Neutre	5	12.5%
Total	40	100%

9- A votre avis quel est le degré de prise en compte par l'entreprise des préoccupations sociales des salariés ?

	Fréquence	Pourcentage
Très élevé	19	47.5%
Elevé	16	40%
Moyen	5	12.5%
Bas	0	0%
Total	40	100%

10- Comment voyez-vous le travail au sein d'une entreprise socialement responsable ?

	Fréquence	Pourcentage
Un critère déterminant de choix	15	37.5%
Une motivation	21	52.5%
Pas important	4	10%
Total	40	100%

## Annexe 03 : Bilan Actif 2014-2013

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD**

Unité : DA

ACTIF	Note	2014 Brut	2014 Amort-Prov.	2014 Net	2013 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>	ANC				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Immobilisations incorporelles</b>	ANC1	29 393 179,13	26 631 554,58	2 761 624,55	1 842 513,11
<b>Immobilisations corporelles</b>		12 761 915 545,36	8 278 626 529,56	4 483 289 015,80	4 606 198 133,79
Terrains		28 440 000,00	0,00	28 440 000,00	28 440 000,00
Bâtiments		2 113 348 629,32	1 817 284 672,27	296 063 957,05	318 849 620,64
Autres immobilisations corporelles		10 620 126 916,04	6 461 341 857,29	4 158 785 058,75	4 258 908 513,15
Immobilisations en concession	ANC2	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Immobilisations encours</b>	ANC3	1 098 976 854,64	0,00	1 098 976 854,64	978 103 725,73
<b>Immobilisations financières</b>	ANC4	823 835 818,17	0,00	823 835 818,17	24 251 203,66
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00		0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	ANC4-1	823 835 818,17	0,00	823 835 818,17	24 251 203,66
<b>Impôts différés actif</b>		246 220 113,60	0,00	246 220 113,60	162 620 860,89
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>14 960 341 510,90</b>	<b>8 305 258 084,14</b>	<b>6 655 083 426,76</b>	<b>5 773 016 437,18</b>
<b>ACTIF COURANT</b>	AC				
<b>Stocks et encours</b>	AC1	2 584 788 126,61	351 533 857,96	2 233 254 268,65	2 369 696 134,16
<b>Créances et emplois assimilés</b>	AC2	477 930 175,09	3 925 615,47	474 004 559,62	665 352 838,11
Clients	AC2-1	78 388 871,78	3 925 615,47	74 463 256,31	91 045 694,33
Autres débiteurs	AC2-2	13 635 245,67	0,00	13 635 245,67	10 248 409,65
Impôts et assimilés	AC2-3	378 322 724,31	(0,00)	378 322 724,31	564 058 734,13
Autres actifs courants	AC2-4	7 583 333,33		7 583 333,33	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>	AC3	3 352 618 376,95	0,00	3 352 618 376,95	2 345 751 148,87
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie	AC3-1	3 352 618 376,95	0,00	3 352 618 376,95	2 345 751 148,87
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>6 415 336 678,65</b>	<b>355 459 473,43</b>	<b>6 059 877 205,22</b>	<b>5 380 800 121,14</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>21 375 678 189,55</b>	<b>8 660 717 557,57</b>	<b>12 714 960 631,98</b>	<b>11 153 816 558,32</b>

## Annexe 04 : Bilan Passif 2014-2013

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD**

**Unité : DA**

Passif	Note	2014	2013
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	CP		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		1 550 000 000,00	1 550 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	CP1	6 874 620 571,64	5 861 076 042,00
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	CP2	1 875 844 570,05	1 679 804 529,64
Autres capitaux propres – Report à nouveau		-0,00	-0,00
Liason inter unite		0,00	0,00
<b>Part de la société consolidante) (1)</b>		<b>10 300 465 141,69</b>	<b>9 090 880 571,64</b>
<b>Part des minoritaires (1)</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL I</b>		<b>10 300 465 141,69</b>	<b>9 090 880 571,64</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	PNC	0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)	PNC1	13 540 928,54	12 881 829,26
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	PNC2	623 394 570,72	502 154 467,42
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>636 935 499,26</b>	<b>515 036 296,68</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés	PC1	420 355 734,69	541 840 618,46
Impôts	PC2	665 334 246,64	493 934 053,77
Autres dettes	PC3	691 870 009,70	512 125 017,77
Trésorerie Passif		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	PC	<b>1 777 559 991,03</b>	<b>1 547 899 690,00</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>12 714 960 631,98</b>	<b>11 153 816 558,32</b>

## Annexe 05 : Compte de résultats (Par nature) 2013-2014

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD**

Unité : DA

	Note	2014	2013
Ventes et produits annexes	CR1	6 330 532 507,99	5 521 613 453,22
Variation stocks produits finis et en-cours Production immobilisée	CR2	(163 046 614,26)	189 739 669,71
Subventions exploitation		0,00	0,00
		0,00	0,00
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	CR3	<b>6 167 485 893,73</b>	<b>5 711 353 122,93</b>
Achats consommés	CR4	(1 482 657 136,18)	(1 582 842 145,04)
Services extérieurs et autres consommations	CR5	(606 178 327,70)	(698 582 581,65)
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>(2 088 835 463,88)</b>	<b>(2 281 424 726,69)</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>4 078 650 429,85</b>	<b>3 429 928 396,24</b>
Charges de personnel	CR6	(953 377 734,89)	(804 311 991,29)
Impôts, taxes et versements assimilés	CR7	(117 913 944,10)	(109 396 431,14)
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>3 007 358 750,86</b>	<b>2 516 219 973,81</b>
Autres produits opérationnels	CR 8	31 400 354,71	64 439 295,33
Autres charges opérationnelles	CR 8	(10 757 916,11)	(77 644 569,76)
Dotations aux amortissements et aux provisions	9	(714 553 792,39)	(552 724 847,52)
Reprise sur pertes de valeur et provisions	CR 1	57 197 520,34	17 951 847,72
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	CR1	<b>2 370 644 917,41</b>	<b>1 968 241 699,58</b>
Produits financiers		8 337 080,26	471 985,43
Charges financiers		(2 682 859,05)	(2 690 171,67)
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	CR1	<b>5 654 221,21</b>	<b>(2 218 186,24)</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>2 376 299 138,62</b>	<b>1 966 023 513,34</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(502 144 722,00)	(331 165 606,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		82 940 153,43	44 946 622,30
Participation des travailleurs aux bénéfices		(81 250 000,00)	(0,00)
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 264 420 849,04</b>	<b>5 794 216 251,41</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>(4 388 576 278,99)</b>	<b>(4 114 411 721,77)</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 875 844 570,05</b>	<b>1 679 804 529,64</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 875 844 570,05</b>	<b>1 679 804 529,64</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		0,00	0,00
<b>(1) XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00
		0,00	0,00

## Annexe 06 : Bilan Actif 2016-2015

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD**

Unité : DA

ACTIF	Note	2016 Brut	2016 Amort-Prov.	2016 Net	2015 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		29 157 419,13	26 867 660,88	2 289 758,25	2 289 758,25
Immobilisations corporelles		13 833 517 769,94	9 407 429 275,98	4 426 088 493,96	4 426 088 493,96
Terrains		28 440 000,00	0,00	28 440 000,00	28 440 000,00
Bâtiments		2 423 582 336,17	1 898 196 860,79	525 385 475,38	251 955 944,96
Autres immobilisations corporelles		11 311 423 086,11	7 202 925 245,93	4 108 497 840,18	4 145 692 549,00
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		881 073 544,91	0,00	881 073 544,91	881 073 544,91
Immobilisations financières		1 645 374 074,64	0,00	1 645 374 074,64	2 428 715 018,12
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		2 428 715 018,12	0,00	1 645 374 074,64	2 428 715 018,12
Impôts différés actif		178 546 058,81	0,00	178 546 058,81	110 718 906,21
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>17 283 182 658,31</b>	<b>9 434 296 936,86</b>	<b>7 848 885 721,45</b>	<b>7 304 143 931,58</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		2 721 804 364,28	349 557 468,96	2 372 246 895,32	2 633 948 048,80
Créances et emplois assimilés		656 997 976,27	2 683 991,47	654 313 984,80	726 405 642,47
Clients		109 806 599,64	2 743 991,53	52 923 157,60	107 122 608,17
Autres débiteurs		30 547 346,01	0,00	41 072 743,05	30 547 346,01
Impôts et assimilés		493 614 030,62	(0,00)	511 761 773,07	493 614 030,62
Autres actifs courants		23 030 000,00	0,00	16 010 000,00	23 030 000,00
Disponibilités et assimilés		4 220 736 630,32	0,00	4 220 736 630,32	3 404 117 127,93
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		4 220 736 630,32	0,00	6 252 346 427,02	4 220 736 630,32
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7 599 538 970,87</b>	<b>352 241 460,43</b>	<b>7 247 297 510,44</b>	<b>6 764 470 819,20</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>24 882 721 629,18</b>	<b>9 786 538 397,29</b>	<b>15 096 183 231,89</b>	<b>14 068 614 750,78</b>

## Annexe 07 : Bilan Passif 2016-2015

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD**

**Unité : DA**

Passif	Note	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		1 550 000 000,00	1 550 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		9 486 411 522,69	8 269 930 141,69
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 500 301 046,74	1 500 301 046,74
Autres capitaux propres – Report à nouveau		-0,00	-0,00
Liason inter unite		0,00	0,00
<b>Part de la société consolidante) (1)</b>		<b>12 536 712 569,43</b>	<b>11 446 061 522,69</b>
<b>Part des minoritaires (1)</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL I</b>		<b>12 536 712 569,43</b>	<b>11 446 061 522,69</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		2 146 401,38	2 146 401,38
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		665 245 419,20	563 595 629,65
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>667 391 820,58</b>	<b>565 742 031,03</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		727 333 433,86	690 567 054,18
Impôts		539 052 709,59	561 347 539,58
Autres dettes		625 692 698,43	804 896 603,30
Trésorerie Passif		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 892 078 841,88</b>	<b>2 056 811 197,06</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>15 096 183 231,89</b>	<b>14 068 614 750,78</b>

## Annexe 08 : Compte de résultats (Par nature) 2016-2015

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD**

Unité : DA

	Note	2016	2015
Ventes et produits annexes	CR1	6 353 333 428,85	6 310 555 415,32
Variation stocks produits finis et en-cours	CR2	(126 627 594,55)	60 660 469,65
Production immobilisée	CR3	0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 226 705 834,30</b>	<b>6 371 215 884,97</b>
Achats consommés	CR4	(1 938 210 098,94)	(1 490 225 360,86)
Services extérieurs et autres consommations	CR5	(693 285 374,27)	(660 321 226,60)
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>(2 631 495 473,21)</b>	<b>(2 150 546 587,46)</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>3 595 210 361,09</b>	<b>4 220 669 297,51</b>
Charges de personnel	CR6	(786 589 106,36)	(1 182 456 399,50)
impôts, taxes et versements assimilés	CR7	(113 246 052,44)	(114 182 160,11)
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 695 375 202,29</b>	<b>2 924 030 737,90</b>
Autres produits opérationnels	CR8	43 731 252,45	88 727 300,75
Autres charges opérationnelles	CR9	(75 514 993,83)	(49 021 197,65)
Dotations aux amortissements et aux provisions	CR1	(874 250 283,89)	(795 569 496,34)
Reprise sur pertes de valeur et provisions	CR1	104 989 959,10	239 875 094,66
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 894 331 136,12</b>	<b>2 408 042 439,32</b>
Produits financiers		56 818 096,08	27 457 987,02
Charges financières		(1 127 167,33)	(2 865 591,33)
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	CR1	<b>55 690 928,75</b>	<b>24 592 395,69</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>1 950 022 064,87</b>	<b>2 432 634 835,01</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(380 019 851,00)	(399 207 661,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		5 298 832,87	(129 405 513,10)
Participation des travailleurs aux bénéfices		(75 000 000,00)	(93 750 000,00)
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 432 245 141,93</b>	<b>6 727 276 267,40</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>(4 931 944 095,19)</b>	<b>(4 917 004 606,49)</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 500 301 046,74</b>	<b>1 810 271 660,91</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 500 301 046,74</b>	<b>1 810 271 660,91</b>
<b>Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

## Annexe 09 : Bilan Actif 2017-2016

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD**

Unité : DA

ACTIF	Note	2017 Brut	2017 Amort-Prov.	2017 Net	2016 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		29 840 199,93	27 956 265,62	1 883 934,31	2 289 758,25
Immobilisations corporelles		13 763 445 422,28	9 101 122 106,72	4 662 323 315,56	4 426 088 493,96
Terrains		28 440 000,00	0,00	28 440 000,00	28 440 000,00
Bâtiments		2 423 582 336,17	1 898 196 860,79	525 385 475,38	251 955 944,96
Autres immobilisations corporelles		11 311 423 086,11	7 202 925 245,93	4 108 497 840,18	4 145 692 549,00
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Immobilisations encours</b>		<b>280 143 031,26</b>	<b>0,00</b>	<b>280 143 031,26</b>	<b>881 073 544,91</b>
Immobilisations financières		1 645 374 074,64	0,00	1 645 374 074,64	2 428 715 018,12
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 645 374 074,64	0,00	1 645 374 074,64	2 428 715 018,12
Impôts différés actif		178 546 058,81	0,00	178 546 058,81	110 718 906,21
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>15 897 348 786,92</b>	<b>9 129 078 372,34</b>	<b>6 768 270 414,58</b>	<b>7 848 885 721,45</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		2 863 204 613,77	309 459 078,96	2 553 745 534,81	2 372 246 895,32
Créances et emplois assimilés		624 511 665,25	2 743 991,53	621 767 673,72	654 313 984,80
Clients		55 667 149,13	2 743 991,53	52 923 157,60	107 122 608,17
Autres débiteurs		41 072 743,05	0,00	41 072 743,05	30 547 346,01
Impôts et assimilés		511 761 773,07	(0,00)	511 761 773,07	493 614 030,62
Autres actifs courants		16 010 000,00	0,00	16 010 000,00	23 030 000,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>6 252 346 427,02</b>	<b>0,00</b>	<b>6 252 346 427,02</b>	<b>4 220 736 630,32</b>
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		6 252 346 427,02	0,00	6 252 346 427,02	4 220 736 630,32
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>9 740 062 706,04</b>	<b>312 203 070,49</b>	<b>9 427 859 635,55</b>	<b>7 247 297 510,44</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>25 637 411 492,96</b>	<b>9 441 281 442,83</b>	<b>16 196 130 050,13</b>	<b>15 096 183 231,89</b>

## Annexe 10 : Bilan Passif 2017-2016

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD**

Unité : DA

Passif	Note	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		1 550 000 000,00	1 550 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		10 535 137 569,43	9 486 411 522,69
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 698 693 336,17	1 500 301 046,74
Autres capitaux propres – Report à nouveau		-20 991 350,16	-0,00
Liason inter unite		0,00	0,00
<b>Part de la société consolidante) (1)</b>		<b>13 762 839 555,44</b>	<b>12 536 712 569,43</b>
<b>Part des minoritaires (1)</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL I</b>		<b>13 762 839 555,44</b>	<b>12 536 712 569,43</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		2 146 401,38	2 146 401,38
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		604 057 299,06	665 245 419,20
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>606 203 700,44</b>	<b>667 391 820,58</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		568 817 679,59	727 333 433,86
Impôts		546 721 993,80	539 052 709,59
Autres dettes		711 547 120,86	625 692 698,43
Trésorerie Passif		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 827 086 794,25</b>	<b>1 892 078 841,88</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>16 196 130 050,13</b>	<b>15 096 183 231,89</b>

## Annexe 11 : Compte de résultats (Par nature) 2017-2016

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD**

Unité : DA

	Note	2017	2016
Ventes et produits annexes		6 458 582 714,06	6 353 333 428,85
Variation stocks produits finis et en-cours		27 990 642,13	(126 627 594,55)
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 486 573 356,19</b>	<b>6 226 705 834,30</b>
Achats consommés		(1 915 944 605,06)	(1 938 210 098,94)
Services extérieurs et autres consommations		(697 823 886,55)	(693 285 374,27)
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>(2 613 768 491,61)</b>	<b>(2 631 495 473,21)</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>3 872 804 864,58</b>	<b>3 595 210 361,09</b>
Charges de personnel		(951 798 213,72)	(786 589 106,36)
mpôts, taxes et versements assimilés		(123 826 777,83)	(113 246 052,44)
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 797 179 873,03</b>	<b>2 695 375 202,29</b>
Autres produits opérationnels		43 292 086,90	43 731 252,45
Autres charges opérationnelles		(172 958 576,69)	(75 514 993,83)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(793 593 873,25)	(874 250 283,89)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		133 234 864,55	104 989 959,10
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>2 007 154 374,54</b>	<b>1 894 331 136,12</b>
Produits financiers		69 195 012,33	56 818 096,08
Charges financières		(3 278 682,30)	(1 127 167,33)
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>65 916 330,03</b>	<b>55 690 928,75</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>2 073 070 704,57</b>	<b>1 950 022 064,87</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(367 204 521,00)	(380 019 851,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		67 827 152,60	5 298 832,87
Participation des travailleurs aux bénéfices		(75 000 000,00)	(75 000 000,00)
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 732 295 319,97</b>	<b>6 432 245 141,93</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>(5 033 601 983,80)</b>	<b>(4 931 944 095,19)</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 698 693 336,17</b>	<b>1 500 301 046,74</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 698 693 336,17</b>	<b>1 500 301 046,74</b>
<b>Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

# Table des matières

## Introduction générale

### Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises

Introduction .....	1
Section 1 : le contexte de la responsabilité sociétale des entreprise et le développement durable.....	2
1. Emergence de la notion de développement durable .....	2
1.1. Définition du développement durable : .....	2
1.2. Historique : .....	2
2. Les dimensions du développement durables :.....	7
2.1. La dimension environnementale : .....	8
2.2. La dimension sociale : .....	8
2.3. La dimension économique : .....	9
3. La responsabilité sociétale des entreprises (la RSE) .....	10
3.1. Le pacte mondial : .....	10
3.2. La naissance du pacte mondiale :.....	10
3.3. L’objectif du Pacte mondial .....	10
3.4. Les principes du Pacte mondial.....	11
3.5. Définition de la RSE .....	12
Section2 : la démarche RSE.....	14
1. Les fondement théorique de la RSE.....	14
1.1. La théorie des parties prenantes .....	14
1.2. La théorie de l’agence .....	15
1.3. Les théories néo-institutionnelles de la légitimité .....	16
1.4. La théorie de régulation sociale.....	17
1.5. La théorie de la dépendance à l’égard des ressources.....	17
2. Les étapes de la mise en place d’une démarche RSE : .....	18
2.1. Formaliser l’engagement en matière de RSE : .....	18
2.2. Définit une stratégie de responsabilité sociétale .....	19
2.3. Déployer la démarche de responsabilité sociétale .....	20
2.4. Mesurer l’impact des actions mises en œuvre.....	21
3. Les outils de la démarche RSE .....	21
3.1. Les codes de conduite .....	21
3.2. L’investissement socialement responsable .....	23

3.3. Les labels .....	23
3.4. Le Global Reporting Initiative .....	24
4. Les intérêts d'une démarche RSE.....	25
5. Le modèle de Carroll de la RSE :.....	25
Section 3 : L'intégration de la RSE dans l'entreprise .....	27
1. Méthodes d'évaluation .....	27
1.1. GRI .....	27
1.2. Label Lucie.....	27
1.3. L'évaluation AFAQ 26000 .....	28
1.4. SD 21000.....	28
2. Les approches d'intégration de la RSE .....	30
2.1. L'approche culturelle .....	30
2.2. L'approche normative.....	31
2.3. L'approche contractuelle .....	33
3. Les conditions pour la réussite de la démarche RSE .....	33
Conclusion.....	34

## Chapitre 2 : Concepts clés sur la performance

Introduction .....	35
Section 1 : Présentation générale de la performance.....	36
1. Notions sur la performance .....	36
1.1. Définition de la performance :.....	36
1.2. Concepts liés à la performance : .....	37
1.3. Caractéristiques de la performance.....	39
2. Typologie de la performance .....	39
2.1. La performance stratégique .....	39
2.2. Performance financière.....	40
2.3. La performance sociale .....	40
2.4. Performance environnementale .....	41
2.5. La performance organisationnelle .....	41
2.6. Performance globale.....	42
3. Les objectifs de la performance.....	45
Section 2 : Système de mesure de la performance.....	46
1. Mesure de la performance .....	46
1.1. Système de mesure de la performance.....	46
2. Les indicateurs de mesure de performance.....	47

2.1. Définition d'un indicateur de performance.....	47
2.2. Classement des indicateurs de performance .....	48
2.3. Caractéristiques d'un indicateur de performance.....	48
3. Les différents types de mesure de la performance .....	49
3.1. La mesure de la performance environnementale .....	49
3.2. La mesure de la performance sociale.....	51
3.3. La mesure de la performance financière .....	52
Section3 : L'impact de la RSE sur la Performance de l'entreprise .....	61
1. la relation entre la RSE et la performance globale de l'entreprise.....	61
2. La relation entre responsabilité sociétale (RSE)/Performance financière de l'entreprise (PFE).....	63
2.1. La thèse de la neutralité entre RSE et PFE.....	63
2.2. La thèse classique : lien négative entre RSE et PFE.....	64
2.3. L'hypothèse positive : lien positif entre RSE et PFE.....	64
2.4. Le lien de causalité PSE/PFE.....	65
3. Impact de RSE sur la performance d'entreprise.....	66
Conclusion.....	66

### **Chapitre 3 : Evaluation de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (cas SCHS)**

Introduction .....	67
Section 1 : Présentation de l'entreprise SCHS.....	68
1. Présentation du groupe GICA.....	68
1.1. Historique.....	68
1.2. Filiales du groupe GICA .....	69
1.3. Missions du Groupe GICA .....	70
1.4. La vision stratégique du Groupe GICA .....	70
2. Présentation de la SCHS .....	71
2.1. Situation Géographique De La SCHS .....	71
2.2. Fiche signalétique de SCHS.....	72
2.3. Voie de communication.....	72
2.4. Activités .....	72
2.5. Environnement de l'entreprise.....	73
2.6. Organisation de la cimenterie SCHS .....	75
2.6. Patrimoine humaine et matériel de l'entreprise .....	76

3 .Vision de l'entreprise SCHS .....	78
4. Valeurs de la SCHS .....	78
4.1. La compétence .....	78
4.2. La transparence et l'éthique.....	78
4.3. La communication.....	79
4.4. La responsabilité.....	79
4.5. La loyauté envers les partenaires .....	79
4.6. Le respect de l'environnement .....	79
Section 2 : Etat des lieux sur les pratique RSE de l'SCHS .....	80
1. Stratégie de développement durable de la SCHS .....	80
2. La politique sociale et environnement .....	80
3. La gestion des ressources humaines.....	81
4. La protection de l'environnement.....	82
4.1. Service qualité environnement .....	82
4.2. Le recyclage.....	82
4.3. Les carrières.....	82
4.4. Le changement climatique .....	82
4.5. Les parties prenantes .....	82
5. La santé et la sécurité au travail .....	83
6. Procédure de gestion de l'environnement de la SCHS.....	83
Section 3 : Diagnostique et analyse de la performance .....	84
1. L'élaboration d'un questionnaire .....	84
2. L'analyse de la performance globale .....	84
2.1. Analyse de la performance sociale .....	84
2.2. Analyse de la performance financière .....	91
2.3. Analyse de la performance environnementale.....	97
Conclusion.....	101

## Conclusion générale