

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

**Ecole Supérieure de Commerce**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master  
En sciences de gestion**

**Option : Organisation et Management des Entreprises**

**Thème:**

**Impact des Pratiques de la RSE sur la Performance  
Sociale de l'entreprise**

**Etude de cas: l'entreprise Algerian Qatari Steel (AQS)**

**Elaboré par :**

BOUCHOURA Aya

**Encadré par :**

Dr. BENZAZOUA Asma

**Lieu de stage:** L'entreprise Algerian Qatari Steel (AQS)

**Période de stage:** du 16 /03/2023 au 11/05/2023

2022/2023



## ***Dédicace***

*Je dédie ce mémoire*

*Mes parents, ma mère, la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien et tous les sacrifices consentis façonné la personne que je suis aujourd'hui.*

*Et mon père, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, c'est lui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, qui n'a pas cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes mes années d'étude. Je le remercie pour l'éducation inculquée pleines de valeurs.*

*A mes adorables sœurs : Maroua, Anfal et ma petite sœur Safa. Elles sont chaleureusement supportées et encouragés tout au long de mon parcours.*

*A la mémoire de mon cher oncle « khali Azizou ».*

*À mes grands-parents et à ma tante À vous tous, ma famille aimante, je dédie ce mémoire avec tout mon cœur.*

*Je dédie aussi ce travail précieusement à ma très chère amie GUERIFI Dina, qui m'a accompagné tout au long de la préparation de ce travail, et à qui je souhaite plus de succès dans sa vie.*

*A mes amis proches Dounia, Aya, Chaima, Khadidja et Amani qui me donnent de l'amour et qui m'ont toujours encouragé que dieu vous protègent et réalisent vos rêves.*

*A tous ceux qui m'aiment et que j'aime.*

## **Remerciements**

*Tout d'abord, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à **Allah**, qui m'a accordé la santé, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce projet académique. Sa grâce et Sa guidance m'ont accompagné à chaque étape de ce parcours.*

*Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers mon encadrante, **Mme Asma BENZAZOUA**, dont l'expertise, la disponibilité et les précieux conseils ont grandement contribué à l'élaboration de ce mémoire. Sa rigueur scientifique et son dévouement envers la réussite de ses étudiants ont été une source d'inspiration constante.*

*Je tiens à remercier chaleureusement **M.BECHAIB Rabeh** pour son aide précieuse. Et **Dr.BAROUDI Mohamed** pour Ses conseils éclairés, ses discussions stimulantes et sa contribution intellectuelle ont grandement enrichi cette recherche.*

*J'adresse mes remerciements à mon amie **Sarah HALOULOU** et à la Doctorante **Zohra AKSAS** pour leurs soutien et leur aide précieuse. Leurs suggestions éclairées, leurs commentaires pertinents et leurs expertises ont été d'une grande valeur pour l'amélioration de ce mémoire.*

*Je souhaite remercier Monsieur **Mohammed Elaid BOUCHAIR**, mon encadrant de stage, responsable du management de la santé et de la sécurité au travail, pour son accompagnement, son expertise et son engagement ont grandement contribué à mon apprentissage et à mon développement professionnel.*

*Pour terminer, j'aimerais exprimer ma profonde gratitude envers Monsieur **Mohamed Hamimed**, responsable des stages et des statistiques au département QHSE, ainsi que Monsieur **SmaineGuenniche**, responsable du service des stages au département RH, pour leur aide et leur soutien tout au long de mon expérience professionnelle. Et tout le personnel de l'entreprise "**Algerian Qatari Steel**" avec qui j'ai eu le privilège de travailler. Leur collaboration et leur soutien ont été précieux pour la réalisation de mon stage.*

*mes remerciements chaleureux vont également à tout le corps professoral de l'Ecole National Supérieure de Commerce (ESC), précisément les enseignants et les professeurs qui m'ont appris des connaissances précieuses tout au long de ces trois dernières années d'études.*

*J'adresse mes vifs remerciements aussi aux membres de jury qui nous font l'honneur d'évaluer et examiner notre travail.*

*Merci à tous ce qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études supérieures.*

## Sommaire

### Introduction générale

#### **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (RSE).....1**

Section 01 : Le développement durable DD, un concept nouveau.....2

Section 02 Comprendre le concept de la RSE.....10

Section 03 : La démarche RSE dans l'entreprise et ses pratiques.....20

#### **Chapitre 02: Analyse de la Performance sociale de l'entreprise.....28**

Section 01 : Généralité sur la performance, la performance globale dans l'entreprise.....30

Section 02 : La performance sociale de l'entreprise et la RSE.....40

#### **Chapitre 03 : Impact des pratiques RSE sur la performance sociale de l'entreprise « AQS ».....51**

Section 01 : Présentation de l'entreprise AQS et la méthodologie de recherche.....53

Section 02 : Etat des lieux des pratiques de la RSE dans l'entreprise AQS.....60

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....68

### Conclusion générale

## Liste des figures

Numéro	Titre	Page
<b>Chapitre I</b>		
N° 1.1	L'évolution du concept du DD	04
N° 1.2	Les trois piliers du Développement durable	05
N° 1.3	liste des parties prenantes interne et externe de l'entreprise	13
N° 1.4	Le modèle pyramidale de la responsabilité sociale (Carroll, 1991)	17
N° 1.5	Les sept questions centrales de responsabilité sociétale	18
<b>Chapitre II</b>		
N° 2.1	Triangle de la performance (Gibert 1980)	31
N° 2.2	La décomposition de la performance globale	36
<b>Chapitre III</b>		
N° 3.1	Figure N°3.1: RADAR des performances sociétales le cas de AQS.	62
N° 3.2	Répartition selon le sexe	68
N° 3.3	Répartition selon l'âge	69
N° 3.4	Répartition selon la catégorie professionnelle	70
N° 3.5	Répartition par l'ancienneté	72
N° 3.6	Connaissance du terme RSE	73
N° 3.7	Signification de terme RSE	73
N° 3.8	Information des employés sur l'engagement dans la RSE	74
N° 3.9	Les pratiques RSE mise en place par AQS	75

## Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
<b>Chapitre II</b>		
N° 2.1	Définition de la performance selon quelques auteurs	30
N° 2.2	Définitions de la performance sociale	44
N° 2.3	Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux : exemples d'indicateurs	48
<b>Chapitre III</b>		
N° 3.1	Fiche d'identité de l'entreprise	54
N° 3.2	Données de la démarche RSE (SD 21000)	60
N° 3.3	Répartition selon le sexe	68
N° 3.4	Répartition selon l'âge	69
N° 3.5	Répartition selon la catégorie professionnelle	70
N° 3.6	Répartition par l'ancienneté au travail	71
N° 3.7	Connaissance de terme RSE	72
N° 3.8	Information des employés sur l'engagement dans la RSE	74
N° 3.9	ANOVA test (impact des pratiques RSE sur la formation)	76
N° 3.10	Récapitulatif de modèle (impact des pratiques RSE sur la formation)	76
N° 3.11	Coefficients de modèle de régression linéaire (impact des pratiques RSE sur la formation)	77
N° 3.12	ANOVA test (impact des pratiques RSE sur le taux d'absentéisme)	77
N° 3.13	ANOVA test (impact des pratiques RSE sur les accidents de travaux)	78
N° 3.14	Récapitulatif de modèle (impact des pratiques RSE sur les accidents de travail)	78
N° 3.15	Coefficients de modèle de régression linéaire (impact des pratiques RSE sur les accidents de travail)	79

N° 3.16	ANOVA test (impact des pratiques RSE sur le climat sociale)	79
N° 3.17	Récapitulatif de modèle (impact des pratiques RSE sur le climat sociale)	80
N° 3.18	Coefficients de modèle de régression linéaire (impact des pratiques RSE sur le climat sociale)	80



### Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
AFNOR	Association Française de Normalisation
AQS	Algerian Qatari Steel
AT	Accidents de travail
BSC	BalancedScorecard
CCNUCC	Conception de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CS	Climat Sociale
DD	Développement Durable
F	Formation
GRI	Global Reporting Initiative
PP	Parties Prenantes
PPP ou 3P	Profit, Personne, Planète
PGE	La Performance Globale des Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité sociétale de l'Entreprise
SBSC	SustainabilityBalancedScorecard
SD 21000	SustainableDevelopment 21000
SH	Stakeholders
SST	Santé et Sécurité au Travail
TBSC	Total BalancedScorecard
TBL	Le Triple Bottom Line reporting
TA	Taux d'Absentéisme
TNI	Théorie Néo-Institutionnelle
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature

## Liste des annexes

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>
N° 1	L'organigramme de l'entreprise
N° 2	La grille SD 21000
N° 3	Le questionnaire

## **Le résumé :**

Le développement durable et la responsabilité sociétal des entreprises (RSE) suscitent une grande attention dans le contexte socio-économique actuel. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance d'intégrer des pratiques durables dans leur stratégie globale, non seulement pour préserver l'environnement, mais aussi pour répondre aux attentes des parties prenantes et garantir leur pérennité.

Notre étude analyse l'impact des pratiques de RSE sur la performance sociale au sein de l'entreprise Algerian Qatari Steel (AQS), ainsi examine comment ces pratiques influencent la satisfaction des employés et améliorent la performance sociale de l'entreprise.

Pour atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons utilisé une approche multi-méthodologique dans laquelle l'approche qualitative et quantitative ont été utilisées. la partie théorique de cette étude examine le cadre conceptuel de la responsabilité sociétal des entreprises (RSE) et la performance social des entreprises. En ce qui concerne la partie empirique, une analyse statistique et la regression linear a été adoptée, dont les données ont été recueillies par un questionnaire menée auprès de 63 employés de (AQS).

Les résultats de cette recherche ont mis en évidence l'impact positif des pratiques RSE mises en place au sein de l'entreprise AQS sur le développement et l'amélioration de sa performance sociale.

**Mots clés :** RSE, Pratiques RSE, Développement durable, performance sociale, Algerian Qatari Steel.

## **Abstract**

Sustainable development and corporate social responsibility (CSR) are attracting great attention in the current socio-economic context. Companies are increasingly aware of the importance of integrating sustainable practices into their overall strategy, not only to protect the environment, but also to meet the expectations of stakeholders and guarantee their sustainability.

Our study analyzes the impact of CSR practices on the social performance within the Algerian Qatari Steel (AQS) company. It examines how these practices influence employee satisfaction and improve the company's social performance.

To meet the objective of our research, we used a multi-methodological approach in which both qualitative and quantitative approach were used. the theoretical part of this study examines the conceptual framework of corporate social responsibility (CSR) and corporate social performance. Regarding the empirical study, a statistical analysis and linear regression analysis was adopted, whose data was collected by a questionnaire conducted among 63 employees of (AQS).

The results of this research have highlighted the positive impact of CSR practices implemented within the AQS company on the development and improvement of its social performance.

**Keywords:**, Algerian Qatari Steel, CSR, CSR practices, Sustainable development, Social performance

## **Introduction Générale**

## **Introduction générale**

Dans un monde confronté à l'épuisement des ressources naturelles, aux conséquences de plus en plus visibles des changements climatiques, à la persistance des inégalités et à l'impact persistant de la pauvreté, le concept de développement durable a émergé. Il demande une transformation profonde de modes de production, de consommation, de gouvernance et de comportement individuel.

Le développement durable est désormais un enjeu majeur de notre société contemporaine, où il est essentiel de repenser le modèle de développement afin de garantir un avenir viable pour les générations présentes et futures. Son concept repose sur l'équilibre entre les besoins actuels et la préservation des capacités des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

L'entreprise ne peut pas rester indifférente à l'importance de ce contexte mondialisé et à l'impact considérable qu'elle a sur la société. Elle a donc la responsabilité d'assumer ses engagements économiques, sociaux et environnementaux envers la société dont elle dépend.

Cette nouvelle perspective, apparue à la fin du 20ème siècle, notamment en 1999 avec l'initiative du "pacte mondial", incite les entreprises du monde entier à adopter des comportements socialement responsables. Cela implique de s'engager à intégrer et à promouvoir plusieurs principes liés aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail et à la lutte contre la corruption. La signature de ce pacte par une entreprise renforce sa réputation auprès de ses partenaires et de son environnement en général.

Ainsi, les entreprises sont appelées à prendre des mesures concrètes pour intégrer la notion de développement durable dans leurs pratiques. Elles doivent repenser leurs méthodes d'allocation des ressources, de construction, de travail, de consommation, voire même de réflexion, afin de s'inscrire dans une démarche durable et pérenne. Cela nécessite de mettre en place des dispositions et des mesures pour transformer leurs modes de fonctionnement et contribuer à la réalisation des objectifs du développement durable.

Aujourd'hui, les préoccupations relatives aux dimensions économiques, sociales et environnementales se rejoignent dans les discussions académiques sous le terme de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La RSE fait référence à l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs interactions avec les parties prenantes. Cela signifie que les entreprises doivent non seulement maximiser leurs profits, mais aussi prendre en compte l'impact de leurs décisions et actions sur la société et l'environnement.

## **Introduction générale**

La RSE englobe un large éventail de domaines d'intervention, allant de la protection de l'environnement à l'amélioration des conditions de travail et à l'engagement communautaire. Parmi les multiples avantages de la mise en œuvre de pratiques RSE, l'un des aspects clés est son impact potentiel sur la performance sociale de l'entreprise.

La performance sociale de l'entreprise englobe la performance des parties prenantes internes, y compris les employés, et se réfère à la mesure dans laquelle une entreprise remplit ses responsabilités envers ses parties prenantes et contribue positivement à la société dans son ensemble. Cela implique d'évaluer comment l'entreprise gère ses relations avec ses employés, et ses autres parties prenantes favorise un environnement de travail équitable et soutient leur développement et bien-être.

Dans ce contexte, il est essentiel de comprendre que l'objectif de cette étude est d'analyser l'impact des pratiques de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise.

## **Importance du sujet et justification du choix**

### **Le choix du sujet**

Le choix de ce sujet a été motivé par plusieurs raisons :

- La raison principale qui nous a poussés à opter pour ce thème réside dans sa rareté. En effet, la majorité des ouvrages traitant de la RSE mettent l'accent sur la performance financière, tandis que les études qui examinent spécifiquement le lien entre les pratiques RSE et la performance sociale sont rares voire inexistantes.
- L'importance du sujet de la responsabilité sociétale et le suivi de la tendance mondiale en la recherche.

### **L'importance du sujet**

- Cette étude revêt une importance cruciale car elle permet de comprendre comment les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) influencent la performance sociale de l'entreprise. Elle offre des connaissances précieuses pour améliorer la satisfaction des employés, renforcer l'engagement et le bien-être au travail, tout en favorisant une culture d'entreprise responsable et durable. Cette recherche contribue ainsi à l'évolution des pratiques RSE et à la création d'entreprises plus performantes socialement.

L'objectif fondamental de cette recherche est d'analyser l'impact des pratiques de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise.

## **Introduction générale**

### **La problématique de recherche**

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

#### **Quel est l'impact des pratiques RSE sur la performance sociale de l'entreprise AQS ?**

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

**Q1** : Quel est le degré de maturité de la RSE au sein de l'entreprise AQS ?

**Q2** : Quel est l'influence des pratiques RSE sur les indicateurs de la performance sociale de l'entreprise ?

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

**H 01** : Le degré de maturité de la (RSE) au sein de l'entreprise AQS se situent dans la phase d'amélioration.

**H 02** : Les pratiques RSE ont un impact positif sur les indicateurs de la performance sociale de l'entreprise.

### **La méthodologie de la recherche :**

Dans la partie théorique de notre recherche, nous avons entrepris une consultation approfondie des travaux portant sur notre sujet d'étude. Nous avons examiné des ouvrages, des revues scientifiques et des sources en ligne afin de construire l'objectif de notre recherche.

Dans le cadre de l'étude empirique, un questionnaire spécialement élaboré a été distribué aux cadres de l'entreprise afin de confirmer ou d'infirmer la deuxième hypothèse de recherche.

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

Notre travail de recherche est subdivisé en trois chapitres :

Les deux premiers chapitres font parties de la première partie qui a été dédié à la théorie :

Le premier chapitre de cette étude se consacre à une revue de la littérature et à la construction conceptuelle dans les contextes du développement durable (DD) et de la RSE. Il est structuré en trois sections distinctes. La première section explore la notion de développement durable, en examinant ses origines, ses objectifs et ses principes fondamentaux. La deuxième section se concentre sur le concept de la RSE, en examinant ses origines, ses différentes définitions, ses



## **Introduction générale**

principes, ses fondements théoriques et la norme ISO 26000. Enfin, la dernière section de ce chapitre aborde la démarche RSE au sein des entreprises et les pratiques concrètes mises en place.

Le deuxième chapitre de cette étude se concentrera sur l'analyse de la performance sociale de l'entreprise. Dans un premier temps, nous examinerons les différentes définitions de la performance, ses objectifs, ses approches théoriques et ses typologies. Ensuite, nous aborderons la définition de la performance sociale, les outils utilisés pour la mesurer et sa relation avec la RSE.

Le troisième chapitre de cette étude sera dédié à l'étude de cas pratique, mettant en avant l'entreprise Algerian Qatari Steel (AQS) .Dans la première section, nous présenterons AQS, et la méthodologie de recherche, tandis que la deuxième section détaillera l'état du lieu de la RSE dans l'entreprise. Enfin, la dernière section analysera et interprétera les principaux résultats obtenus en fonction des informations recueillies sur la base du questionnaire.

**Chapitre 01 : Le Cadre Théorique Et  
Conceptuel De DD Et La RSE.**

---

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

### **Introduction de chapitre :**

La prise de conscience croissante des enjeux environnementaux et sociaux a donné naissance au concept de développement durable, qui remet en question le rôle traditionnel des entreprises en tant qu'acteurs économiques axés sur la croissance. Le développement durable a révolutionné les pratiques de gestion des entreprises en proposant une réflexion moderne et en mettant l'accent sur l'équité, la viabilité et la qualité de vie. Cette nouvelle approche encourage les entreprises à repenser leurs relations et leurs pratiques de gestion, en harmonisant les arbitrages difficiles entre les aspects économiques, environnementaux et sociaux.

C'est dans ce contexte que le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a émergé. La RSE offre une approche multidimensionnelle, encourageant les entreprises à adhérer aux valeurs de la société dans son ensemble.

Ce chapitre se concentrera sur l'exploration de l'histoire et de l'actualité de la RSE en tant que déclinaison du développement durable. L'objectif ultime est de fournir un contenu clair et éclairant, afin de mettre en lumière ce phénomène et de mieux comprendre ses implications dans le contexte des entreprises.

### **Section 01: Le Développement Durable un concept nouveau**

Le développement durable est un concept récent qui a capté une grande attention dans le monde, car ce développement ne se limite pas aux seuls rendements économiques et à l'augmentation de la production, mais plutôt à la prise en compte des conditions de cette production et ses répercussions sur l'environnement et la société.

Dans ce qui suit, nous allons faire la lumière sur le concept de développement durable, en commençant par connaître l'origine et le développement de ce terme, puis nous présentons les définitions les plus importantes qui lui sont données, en plus de souligner ses objectifs et les principes fondateurs sur lesquels il est basé, et à la fin nous définirons le management durable.

#### **1. Genèse du concept développement durable :**

##### **1.1. 1968: Création Du Club de Rome :**

Le "Club de Rome", constitué de différentes personnalités telles que des scientifiques, des économistes et des hauts fonctionnaires internationaux, a été réuni dans le but de réfléchir aux conséquences de la croissance mondiale et de trouver des solutions aux problèmes liés à cette croissance économique. Ce club a proposé l'idée de la "croissance zéro" dans son premier rapport, publié en 1970 sous le titre "Halte à la croissance". Ce rapport analysait la relation entre les limites écologiques et la croissance économique.<sup>1</sup>

##### **1.2. 1972: La Conférence des Nations Unies sur L'environnement à Stockholm :**

En 1972, et à travers la conférence des nations unies qui abordait sur l'environnement humain à Stockholm, apparut le terme DD pour la première fois sous le nom « éco développement ». Cette conférence a abouti à la création de la création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

##### **1.3. 1987: Rapport Brundtland :**

En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), créée dès 1983 par l'ONU et présidée par Mme Brundtland, a formulé la définition officielle du concept de développement durable (DD). Pour la première fois dans le rapport Brundtland, intitulé "Notre avenir à tous", le DD est officiellement défini comme suit : "Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs". Il s'agit d'un nouveau type de développement, axé sur la durabilité et l'équité, qui intègre à la fois

---

<sup>1</sup>PAULET.J.P., « Le développement durable », Edition Ellipses, Paris, 2005, p18.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

l'environnement et le développement socio-économique, satisfait les besoins humains et respecte l'environnement naturel.<sup>1</sup>

### **1.4. Le protocole de Kyoto 1997 :**

C'est un protocole pour la conception de la convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) qui a été adopté le 11 décembre 1997 à Kyoto au Japon.

L'objectif est d'atténuer le changement climatique en adoptant des mesures de protection du climat. Le protocole de Kyoto contient des règles claires sur la manière dont les émissions de gaz à effet de serre doivent être réduites. Il est entré en vigueur en 2005 et sera remplacé par l'Accord de Parisien 2021.<sup>2</sup>

### **1.5. Le forum de Davos :**

Le pacte mondial est une initiative mondiale de durabilité, il a été proposé pour la première fois par Kofi Annan le secrétaire général des nations unies, dans le cadre de Forum économique mondial de Davos en 1999, et a été lancé en juillet 2000.

Le pacte mondiale des nations est la plus grande initiative internationale en faveur de développement durable, est considéré comme un point de référence pour le leadership et l'action dans un mouvement mondial de durabilité des entreprises.<sup>3</sup>

### **1.6. Johannesburg :**

Le sommet mondial de Johannesburg en 2002 orienté vers le DD sa finalité réside dans la conception d'un plan d'action dans plusieurs domaines comme : droit de l'homme, lutte à la pauvreté, protection de la santé, eau potable, substances chimiques, biodiversité, énergie, changements climatiques.

### **1.7. 2015: Cop 21 :**

La Conférence de Paris sur le climat, qui s'est tenue en novembre/décembre 2015, a établi un cadre international pour l'action climatique et a adopté des principes clés pour orienter l'action des pays dans la lutte contre les changements climatiques, qui représentent un défi mondial majeur. Plusieurs principes ont été mis en avant, notamment celui de la solidarité: la Convention exhorte les pays développés à soutenir financièrement et technologiquement les pays en développement, ainsi que le principe de "responsabilité commune mais différenciée des États": cela signifie que, bien que

---

<sup>1</sup>LAZZER.Y., « Le développement durable : Du concept à la mesure », le Harmattan, Paris, 2008, p 14.

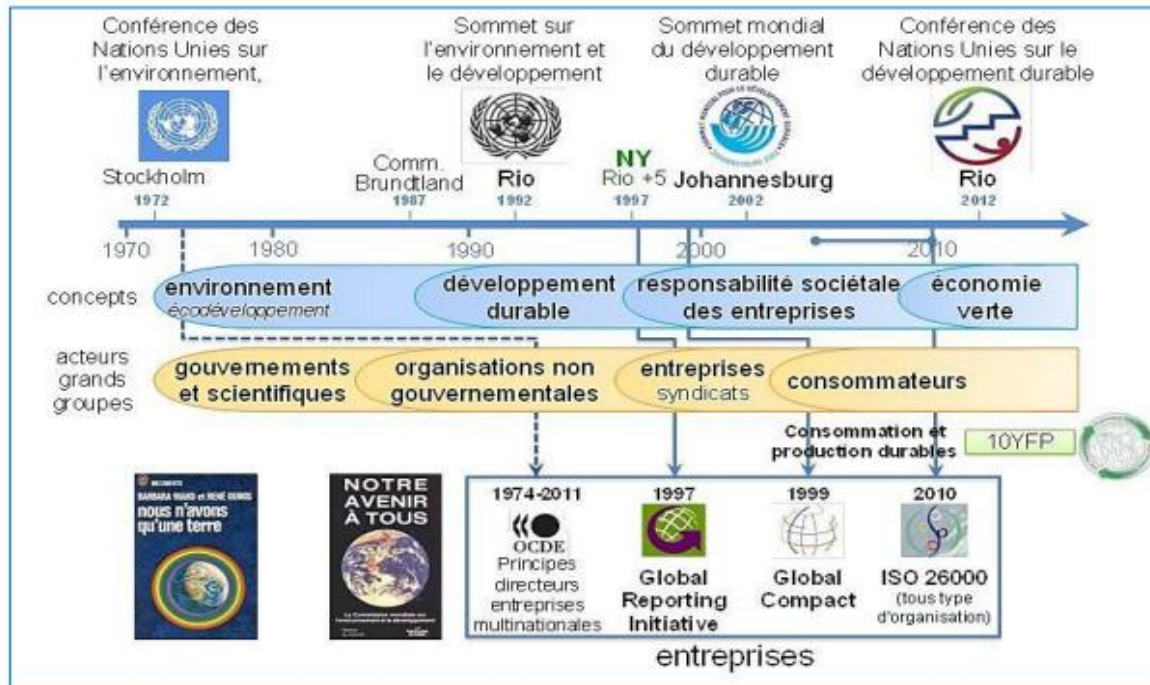
<sup>2</sup><https://www.myclimate.org/>. (Consulté le 02/03/2023 à 22:19).

<sup>3</sup><https://pactemondial.org/>. (Consulté le 6/3/2023 à 16:18).

## Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE

tous les pays soient et seront touchés par les changements climatiques, ils ne sont pas tous également responsables de l'apparition du dérèglement climatique et que les plus responsables doivent donc faire plus d'efforts. Il s'agit en quelque sorte d'une articulation du principe "pollueur-payeur".<sup>1</sup>

Figure N°1.1: L'évolution du concept du DD



Source: [www.ISO.org](http://www.ISO.org). (Consulté le 6/3/2023 à 16:11)

### 2. Définition du développement durable :

La notion du « Développement durable » est apparue pour la première fois dans une publication de l'Union internationale pour la protection de l'environnement en 1980, mais il n'a pas été largement diffusé qu'après avoir été réutilisé dans le rapport « Notre avenir à tous », connu sous le nom « Rapport Brundtland », qui a été publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement sous la supervision du premier ministre norvégien de l'époque Gro Harlem BRUNDTLAND.

Ce rapport définit le développement durable comme: «Le développement durable est la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins».<sup>2</sup>

Tous les définitions qui sont venues plus tard sont venues compléter la définition de BRUNDTLAND.

<sup>1</sup> GAUTIER. C, MAZOUNIE. A, « COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat », Réseau climat France, Paris 2015, p.6.

<sup>2</sup>Gro Harlem Brundtland et Commission mondiale sur l'environnement et le développement, « Notre avenir à tous », Edition Lambda, N°5, Paris, 2014, P. 51.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE

Dans cette perspective l'OCDE (l'Organisation de coopération et de développement Economique) définit le développement durable comme: «Un ensemble coordonné de processus participatifs permettant de progresser de façon continue dans les domaines de l'analyse, du débat, du renforcement des capacités, de la planification et de la mobilisation des ressources et permettant de concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux de la société, où de procéder, le cas échéant à des arbitrages».<sup>1</sup>

Capron et Quariel-Lanoizelée considère ce concept comme étant « un objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Ce qui se traduit également par la formule: «œuvrer à un monde viable, sur une planète viable, avec une société équitable».<sup>2</sup>

**Figure N°1.2:** Les trois piliers du Développement durable



**Source :** Jégou, Anne, « Les géographes français face au développement durable ». Ed Armand Colin, 2007, P9.

### 3. Les objectifs de développement durable :

D'après ce que nous avons vu précédemment et à travers la schématisation on peut conclure que les objectifs de DD sont l'intégration de trois piliers, ils sont ainsi:<sup>3</sup>

<sup>1</sup><http://www.adequations.org/spip.php?article569>. (Consulté le 25/03/2023 à 12:41)

<sup>2</sup>CAPRON.M. QUARIEL. L. « La responsabilité sociale d'entreprise », Collection Repères, 2007, p. 15.

<sup>3</sup>AUDEBRAND.K.L., « le management responsable : une approche axiologique, presses de l'université Laval », Québec, 2018, P 7

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

- **Durable:** conception centré sur l'humain et qui le met au cœur des préoccupations économiques, sociaux et environnementaux. Ce dernier est le seul à pouvoir travailler sur ces enjeux et permettre un développement durable et sain de la planète;
- **Viable:** Il s'agit de tenir en compte les considérations économiques et environnementales pour réaliser une croissance économique à long terme ainsi que l'Autosuffisance basée sur les ressources renouvelables;
- **Vivable:** Cela implique de prendre en compte les facteurs sociaux et environnementaux, y compris d'assurer un milieu de vie acceptable et de réduire les inégalités;
- **Equitable:** L'objectif est d'allier la croissance économique et le respect des droits de l'homme pour parvenir à une plus grande équité.

### **4. Les piliers et les démentions de DD :**

#### **4.1. Le pilier environnemental :**

Le développement durable vise principalement à protéger la terre et l'environnement, et pose ainsi le problème des ressources utilisées pour alimenter les activités productives et favoriser la croissance, et c'est par:

- La réduction des émissions de gaz à effet serre;
- Le recyclage des déchets;
- La réduction de gaspillage de matières non réutilisables.

#### **4.2. Le pilier économique :**

Cela signifie la mise en place d'un système économique qui encourage et favorise la préservation de l'environnement, c'est-à-dire la réduction des effets néfastes de la production sur l'environnement. Parmi les mesures pônées, nous pouvons relever:

- Une répartition plus égalitaire des richesses;
- Penser le mécanisme de détermination de produit fini;
- Développer une économie circulaire;
- Favoriser la consommation collaborative et l'économie de partage.

#### **4.3. Le pilier social :**

Le troisième pilier concerne l'homme et est spécifiquement dédié à l'élimination des inégalités, qui se sont fortement accrues dans le contexte de la mondialisation pour réaliser une politique sociale plus juste les principes de DD favorise les initiatives suivantes:



## Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE

- Améliorer les conditions de vie;
- Garantir les besoins de premiers nécessités à l'ensemble de la population mondiale: il s'agit de fournir la santé et l'éducation à toutes les générations;
- Réduire les inégalités économiques et sociales;
- Le commerce équitable: qui produit des effets négatifs sur l'activité économique en général et garantit un salaire décent pour chaque maillon de la chaîne de production.

Aux trois piliers précédents s'ajoutent la gouvernance et le pilier culturel, car le développement ne peut se faire sans adopter une gestion plus transparente et collective des biens publics.<sup>1</sup>

### 4.4. La Gouvernance :

La Gouvernance ou «la bonne gouvernance » “ défini par le Programme des Nations Unies pour le développement comme étant: "La gouvernance peut être considérée comme l'exercice des pouvoirs économique, politique et administratif pour gérer les affaires des pays à tous les niveaux. La bonne gouvernance est participative, transparente et responsable. Elle est aussi efficace et équitable. Elle assure que les priorités politiques, sociales et économiques sont fondées sur un large consensus dans la société et que les voix des plus pauvres et des plus vulnérables sont au cœur du processus de décision sur l'allocation des ressources pour le développement."<sup>2</sup>

### 4.5. La culture :

La protection de la diversité culturelle est devenue une condition nécessaire au développement durable.<sup>3</sup>

La diversité culturelle est source d'innovation, de représentations et de pratiques, ainsi que de créativité, ce qui permet de visualiser un système futur viable et durable. C'est ce qui nécessite de le préserver.<sup>4</sup>

## 5. Les principes fondateurs de développement durable :

Le développement durable repose sur des principes généraux reconnus issus des textes juridiques internationaux parmi ces principes on retrouve:

---

<sup>1</sup>HADJOU.L., « Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales », Open Edition Journal, 2009. PP 3-4.

<sup>2</sup>[www.pnue.org](http://www.pnue.org) , Programme des Nations Unies pour l'Environnement.(consulté le 03/03/2023 à 01:02)

<sup>3</sup>BALTHAZARD.B., « Le développement durable face à la puissance publique », Edition L'harmattan, Paris, 2006, pp 66-69.

<sup>4</sup>[www.vedura.fr/](http://www.vedura.fr/). (Consulté le 03/03/2023 à 01:34)

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

### **5.1. Le principe de prévention :**

Ce principe s'applique sur toute situation comportant un risque ou un dommage prévisible, la prévention consiste à suivre les règles et les procédures d'anticipation des risques pour réduire leurs effets, et en utilisant des moyens techniques.

### **5.2. Le principe de précaution :**

«Mettre en œuvre en cas d'incertitude scientifique des procédures d'évaluation et des mesures préventives appropriées afin d'éviter des dommages à la santé humaine et environnementale».<sup>1</sup>

### **5.3. Le principe de participation et gouvernance :**

Le principe de participation est le fait d'être conscient et être au courant de tout ce qui se passe dans l'entourage pour contribuer efficacement à la vie publique (entreprise, lieu de vie, etc.), est une condition préalable au développement durable.

### **5.4. Le principe pollueur-payeur :**

«S'assurer que les prix reflètent les coûts réels, pour la société, les activités de consommation et de production et que les pollueurs paient pour les dommages qu'ils occasionnent à la santé humaine et environnementale».<sup>2</sup>

### **5.5. Le principe de solidarité :**

Tous les pays sont soucieux par la protection de l'environnement et la préservation de la planète selon des responsabilités partagées à la fois intra générationnel (solidarité entre les pays c'est-à-dire dans l'espace) ou intergénérationnel (solidarité entre les générations actuelles et future c'est-à-dire dans le temps).

### **5.6. Le principe d'amélioration continue :**

Viser une approche globale de la prise de décision et accompagné d'indicateurs et d'un processus d'évaluation. Il invite également à rejoindre aux principes et valeurs, ainsi que l'engagement envers les ressources humaines, matérielles et financières à mettre en œuvre de manière permanente et continue.

---

<sup>1</sup>ARTHUR.G. LTHIERRY.J., « Le développement durable », France, DUNOD, 2008, p. 4.

<sup>2</sup> Idem, p. 34.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

### **5.7. Le principe de l'équité :**

Le principe d'équité est l'un des principes qui définissent le concept de développement durable.

Il se présente sous deux formes liées au temps et au lieu:

- L'équité intergénérationnelle: cela signifie préserver les ressources naturelles pour les générations futures;
- L'équité intra-générationnelle: concerne la satisfaction des besoins des générations actuelles, parvenir à la justice et à l'égalité entre les peuples, lutter contre la pauvreté et respecter les cultures.

### **6. Le management durable :**

Le management durable est une forme de management qui intègre la prise en compte du concept de développement durable au sein d'une entreprise. Non seulement cela doit être pris en compte, mais une véritable politique de développement durable doit être mise en œuvre dans les modes de management au sein de l'entreprise. Le management durable met davantage l'accent sur le développement durable et ne l'oppose pas à la viabilité économique d'une entreprise au contraire, la mise en œuvre d'une politique de développement durable efficace, permettra à une entreprise d'atteindre ses objectifs économiques et financières en tenant compte les préoccupations sociétales. Par conséquent, le concept de développement durable est au cœur du concept de management durable.<sup>1</sup>

D'après ce qui a été avancé au long de cette section, il nous permet de comprendre le concept de DD, ses dimensions et ses principes.

La RSE est une déclinaison du développement durable dans les entreprises, de ce fait un grand nombre de règles de développement durable trouvent application au sein des entreprises, pour en savoir plus sur le terme de la RSE nous avons consacré la deuxième section pour étudier son cadre théorique et conceptuel.

---

<sup>1</sup><https://www.journaldunet.fr/>.consulté le 15/03/2023 à 13:21

### Section 02: Comprendre le contexte de la RSE

Aujourd'hui, les entreprises sont perçues comme des acteurs sociaux et non seulement économiques. La responsabilité sociale de l'entreprise joue un rôle crucial dans sa croissance et son évolution, en lui permettant de faire face aux grands défis des économies actuelles et de contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. Dans cette section, nous aborderons les origines du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), ses définitions et dimensions, ainsi que ses fondements théoriques et la norme ISO 26000.

#### 1. Les origines du concept et l'évolution :

##### 1.1. Le pacte mondial :

Le Pacte mondial ou Global Compact a été initié par l'ancien Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU), Kofi Annan, lors du Forum économique mondial de Davos en janvier 1999. Il a été officiellement lancé en juillet 2000. Le Pacte mondial invite les entreprises à respecter dix principes concernant les droits de l'homme, l'environnement, l'insertion sociale, les normes de travail et la lutte contre la corruption, dans un esprit de développement responsable et durable.

En vue d'encourager les entreprises à adopter des pratiques vertueuses, le Global Compact propose un ensemble de politiques et de directives précises. Ce pacte international cherche à harmoniser les activités et les stratégies des organisations mondiales, en se basant sur dix principes universellement reconnus en matière de droits de l'homme, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.

« Le Pacte mondial des Nations Unies vise à faire progresser deux objectifs complémentaires:<sup>1</sup>

- L'intégration des dix principes du Pacte aux activités des entreprises, à l'échelle mondiale;
- L'orientation des actions dans le sens d'objectifs plus larges des Nations Unies – tels que les Objectifs du Millénaire pour le développement (les OMD). »

En somme, le Pacte mondial de l'ONU ne sert pas à réguler les entreprises, mais plutôt à les encourager à s'engager volontairement pour le bien public. Il se base sur la transparence, la responsabilité et la libre information, et permet de stimuler l'innovation tout en complétant les réglementations existantes.

---

<sup>1</sup>The global compact, « L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale », Octobre 2008, p.02.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

### **1.2. Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies :**

Le Pacte mondial des Nations Unies invite les entreprises à adopter, soutenir et mettre en œuvre, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales en matière de droits de L'homme, de normes du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.<sup>1</sup>

#### **1.2.1. Les Droits de L'homme:**

- Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de L'homme dans leur sphère d'influence;
- Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de L'homme.

#### **1.2.2. Les Droit du travail:**

- Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;
- Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;
- Abolition effective du travail des enfants;
- Élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

#### **1.2.3. L'environnement:**

- Les entreprises sont invitées à adopter le principe de précaution face aux problèmes d'environnement;
- A prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement;
- Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

#### **1.2.4. La Lutte contre La corruption:**

- Les entreprises sont invitées à lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

### **2. Les Fondements Théoriques de la RSE :**

Dans ce qui suit, nous allons présenter les principales théories sur lesquelles repose le concept de la RSE, en prenant en compte sa dimension multidisciplinaire qui englobe l'économie, le social et le développement organisationnel.

---

<sup>1</sup>[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). (Consulté le 16 /0 3/2023 à 9:00).

## Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE

### 2.1. La théorie classique (Ecole Chicago) :

Dans les années 1950-60 et jusqu'aux années 1980, le développement de concept RSE a connu un débat idéologique entre les tenants de l'idée que l'entreprise doit assumer sa responsabilité vis-à-vis de l'environnement, et les opposants de ce courant qui soutiennent l'idée que l'entreprise ne doit pas avoir d'autre objectifs que la maximisation du profit pour les actionnaires.

Les partisans de la théorie classique représentée par M. Friedman, pensent que les investissements sociaux ont un impact négatif sur la richesse créée par l'entreprise pour les actionnaires et que vont à l'encontre avec leurs intérêts.

Les tenants de cette vision posent le problème de la capacité des dirigeants à identifier et à gérer les problèmes sociaux.<sup>1</sup>

### 2.2. La théorie de parties prenantes :

La théorie des parties prenantes, également connue sous le nom de "stakeholders theory", est l'un des courants de pensée majeurs en gestion d'entreprise. Le terme est apparu clairement pour la première fois dans une communication réalisée au sein du "Stanford Research Institute" en 1963, mais c'est grâce à l'ouvrage de E.D. Freeman intitulé "strategic management: stakeholders approach" en 1984 que cette théorie a véritablement émergé.

L'intérêt principal de la TPP réside dans sa mise en avant d'une vision pluraliste de l'organisation, qui est ouverte sur son environnement et adopte une approche partenariale des relations entre les différentes parties prenantes. Cette approche implique une implication des dirigeants de l'organisation avec l'ensemble des PP, comme le soulignent Donalson et Preston en 1995.

Selon E.D. Freeman, l'objectif de l'entreprise est de répondre aux besoins des PP. En d'autres termes, la TPP place l'entreprise au cœur d'un réseau de relations qui ne se limite plus uniquement aux actionnaires, mais inclut également d'autres « parties intéressées »<sup>19</sup>. Ces parties prenantes sont définies comme « tout individu ou groupe qui peut être affecté par ou affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise »<sup>2</sup>. L'objectif de la TPP est d'établir une relation à long terme entre l'entreprise et les PP afin d'assurer la performance et la durabilité de celle-ci.

---

<sup>1</sup>Zitouni. I, « Impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes », Thèse de Doctorat en management des organisations, Tipaza, Ecole Supérieure de Commerce, 2019, p.17.

<sup>2</sup>20FREEMAN. E. « Strategic management: A stakeholder approach », Pitman, Boston, 1984, p 46.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE

Les parties prenantes se différencient selon leur statut (interne/externe) et leurs attentes (directes/indirectes). Ainsi, on peut distinguer différentes catégories de parties prenantes, qui sont détaillées ci-dessous:<sup>1</sup>

- **Les parties prenantes (primaires/internes):** regroupent les acteurs qui sont liés contractuellement à l'entreprise tels que la communauté, les acteurs financiers, les employés, les clients et les fournisseurs.
- **Les parties prenantes (secondaires /externes):** comprennent les acteurs qui ne sont pas liés contractuellement à l'entreprise, tels que les médias, le gouvernement, les concurrents, les organisations de consommateurs et les groupes d'intérêts.

La responsabilité envers la société se transforme en responsabilité envers les parties prenantes.

L'identification des parties intéressées constitue une étape cruciale dans la gestion du développement durable. Cela témoigne d'une volonté forte d'élargir les préoccupations de l'entreprise au-delà de ses frontières économiques naturelles. Cette ouverture peut se produire dès le début ou à un stade ultérieur du projet de développement durable.

Pour mieux illustrer cette notion, présentons le schéma suivant qui met en évidence les différentes parties prenantes de l'entreprise.

**FigureN°1.3 :** liste des parties prenantes interne et externe de l'entrepris



Source : SOBCZAK André et MINVILLE Nicolas, 2011.

<sup>1</sup>BARRTHE.N., LE MOING.J.L. « Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social », Edition de Boeck, Bruxelles, 2006, p 137.

### 2.3. La théorie de l'agence :

La théorie de l'agence définit l'entreprise comme « nœud de contrat » entre les individus<sup>2</sup> et chaque contrat exécuté par le transfert de droit de propriété, et par divergence d'intérêt elle conduit inévitablement à des conflits générateurs de coûts d'agence. D'autant plus, tout comme la théorie des droits de propriété, le problème de l'agent principal peut être encadré intérêts divergents et asymétrie d'information, conduisant à des comportements l'opportunisme de l'agent, que le délégué a peu de moyens de contrôler. Par conséquent, le caractère incomplet du contrat est la principale faiblesse de cette approche, et les relations avec les agences recherchent des comportements opportunistes et non conformes efficacité. Chaque partie cherche à maximiser son propre intérêt.<sup>1</sup>

Selon JENSEN et MECKLING, ces coûts d'agences peuvent être catégorisé en trois types:

- Coûts de surveillances: engagé par le principal pour orienter le comportement de l'agent;
- Coûts d'obligations: supporté par l'agent pour informer la bonne exécution du contrat et rassurer la qualité de sa gestion;
- Coûts résiduels: liés à l'écart qu'il existe entre la stratégie effective adopté et celle qui maximiserait la richesse du principal.

### 2.4. La théorie néo-institutionnelle :

La théorie néo-institutionnelle se concentre sur l'environnement externe de l'entreprise. Les normes et les modèles organisationnels affectent ses structures et ses méthodes de gestion, et donc les entreprises qui sont soumises à ces mythes institutionnels sont plus légitimes et plus performantes et sont susceptibles de durer un certain temps période plus longue.

Les entreprises étant une structure sociale, c'est pour ça les pressions exercées par l'environnement institutionnel contribuent à l'institutionnalisation du champ organisationnel et encouragent la prise en compte des enjeux de la responsabilité sociale des entreprises.

Par conséquent, le développement et la diffusion des pratiques de reporting social et les pratiques de rapports liés aux performances économiques ou philanthropiques, sociales de l'entreprise, ce qui contribue grandement à l'application des dispositions de responsabilité afin de préserver sa réputation et sa légitimité.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>MICHAEL.C. WILLIAM. J, et MECKLING .H. «Theory of the firm: managerial behaviour agencycosts and ownership structure». Journal of Financial Economics. 1976. pp 305- 360

<sup>2</sup>Zitouni I, « Impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes », p.23.



## Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE

### 3. Définition de la RSE :

La RSE est un concept large qui regroupe une variété de définitions proposé et développé par des chercheurs et des institutions, dans ce qui suit, nous aborderons quelques définitions institutionnel et académique.

#### 3.1. Définitions d'ordre académique de la RSE :

Selon HOWARD BOWEN (1953) le père fondateur de la RSE moderne: «la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société». <sup>1</sup>

D'après Carroll (1979): «La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropique que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné». <sup>2</sup>

Wood (1991), a proposé une définition suivante: «la responsabilité sociétale est la résultante de l'interaction des trois principes: la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel». <sup>3</sup>

#### 3.2 Définitions d'ordre institutionnel de la RSE :

En plus des définitions proposées par les chercheurs, le livre vert de la Commission Européenne a défini la RSE comme: « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». <sup>4</sup>

La norme ISO 26000, élaborée par l'organisation internationale de standardisation, propose également une définition exhaustive de la RSE permettant d'accorder les différentes visions exprimées: « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les

---

<sup>1</sup>BOWEN. H.R, « Social Responsibilities of the businessman». Edition Harper &Row, New York, 1953, p06.

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

<sup>3</sup>Wood Donna. « Corporate social performance revisited», Academy of Management Journal, Vol. 16, N°. 4, 1991, p.p. 691-718.

<sup>4</sup><https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>.(Consulté le 25/02/2023 à 21:07).

## Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE

normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». <sup>1</sup>

### 4. Le modèle de Carroll (1991) de la responsabilité sociétale :

La responsabilité économique est le premier pilier de ce modèle, elle considère comme la condition essentielle pour l'engagement dans les autres types de responsabilité, cela signifie qu'une entreprise ne doit se comporter de manière socialement responsable que si elle génère des bénéfices. <sup>2</sup>

La deuxième responsabilité est d'ordre juridique, le respect des lois est considéré comme condition nécessaire pour qu'une entreprise assume sa responsabilité sociale, et surtout que le respect des lois exigée par la société, c'est moins une question de choix que de responsabilité. <sup>3</sup>

La troisième responsabilité est de nature éthique, c'est-à-dire tout ce qui est juste et légale, les entreprises ont besoins de moraliser leur affaire si elles veulent s'aligner sur les principes de la société. <sup>4</sup>

La dernière composante de ce modèle est la responsabilité philanthropique ou discrétionnaire elle exprime l'étendue de la contribution de l'entreprise au bien être sociale, elle est désirée et demandé par la société mais l'auteur estime qu'elle est moins important que les autres. <sup>5</sup>

Le modèle de Carroll 1979 permet de trouver une zone de consensus entre les libéraux (Friedman, 1962) qui croient que l'entreprise a une seule responsabilité qui est la création de la richesse pour les actionnaires, et les partisans de la théorie des parties prenantes. <sup>6</sup>

La forme pyramidale de Carroll (1991) montre la relation hiérarchique entre les différents types de responsabilités sociales, cela signifie qu'une responsabilité de niveau supérieur n'est atteinte qu'après la réalisation de celle de niveau inférieur, Carroll aussi précise que ces responsabilités ne sont pas exclusives mais complémentaires.

---

<sup>1</sup>AFNOR, « ISO 26000-Responsabilité sociétale », AFNOR Editions, La Plaine, France, 2010, p.21.

<sup>2</sup> Yassine.A, Ibenrissoul .A, « Pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises marocaines cotées : analyse du modèle quadridimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain », 2018, p.06.

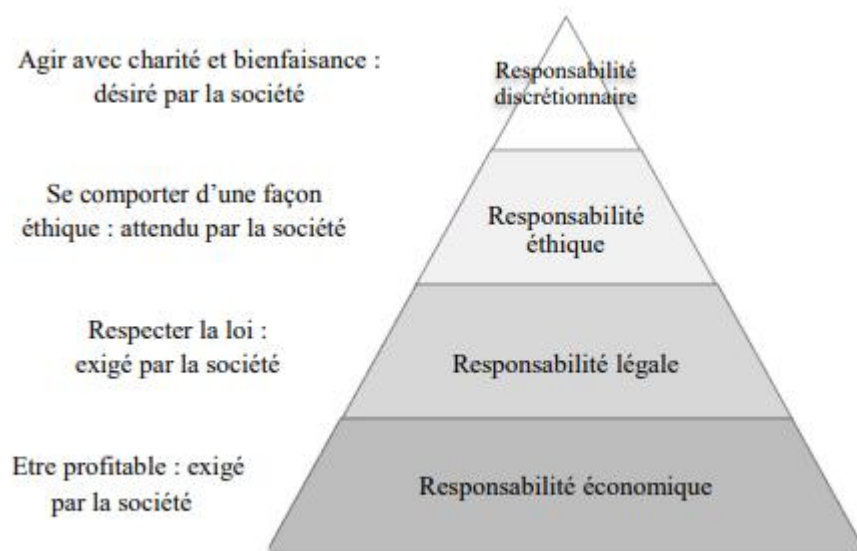
<sup>3</sup>Idem.

<sup>4</sup>Idem.

<sup>5</sup>Ibid, p.07.

<sup>6</sup>Idem.

**Figure N°1.4:** Le modèle pyramidale de la responsabilité sociale (Carroll, 1991)



**Source:** Yassine Anas, Ibenrissoul Abdelmajid, Pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises marocaines cotées: analyse du modèle quadridimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain, 2018, p.08.

### 5. La norme ISO 26000 :

La norme ISO 26000:2010 contient des directives et non des exigences, ce qui la distingue d'autres normes de l'ISO très connues qui permettent la certification. Cependant, elle permet de clarifier le concept de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à mettre en pratique les principes énoncés, et de diffuser les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale à travers le monde. Cette norme s'adresse à toutes les organisations, quelles que soient leur taille, leur activité ou leurs localisations.

#### 5.1. Les questions centrales de la norme ISO 26000 :

La norme ISO 26000 a mis en lumière sept questions clés qui reflètent une perspective contemporaine des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale. Ces questions sont présentées dans le schéma suivant:

Figure N°1.5: Les sept questions centrales de responsabilité sociétale



Source: Maymo Vincent et Geoffroy Murat, 2017.

**La gouvernance de l'organisation:** La norme ISO 26000 met l'accent sur la nécessité pour les organisations de mettre en place une gouvernance solide et efficace, en garantissant la transparence, la responsabilité et la participation des parties prenantes dans la prise de décision.

**Les droits de l'homme:** La norme ISO 26000 souligne l'importance du respect des droits de l'homme par les organisations, en évitant de contribuer à leur violation et en prenant des mesures pour prévenir et atténuer les impacts négatifs éventuels.

**Les relations et conditions de travail:** La norme ISO 26000 recommande aux organisations de mettre en place des conditions de travail équitables et respectueuses des droits des travailleurs, en garantissant notamment l'absence de discrimination, le respect de la dignité humaine, l'égalité des chances, la sécurité et la santé au travail.

**L'environnement:** La norme ISO 26000 met l'accent sur la nécessité pour les organisations de prendre en compte les impacts environnementaux de leurs activités, en adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement et en prenant des mesures pour prévenir et atténuer les impacts négatifs éventuels.

**Les pratiques loyales:** La norme ISO 26000 recommande aux organisations de respecter les pratiques commerciales loyales, en évitant la corruption, le détournement de fonds et la concurrence déloyale.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE

**Les questions relatives aux consommateurs:** La norme ISO 26000 met l'accent sur l'importance pour les organisations de respecter les droits des consommateurs, en garantissant notamment la qualité et la sécurité des produits et services, la transparence, l'accessibilité et l'équité des prix.

**Les communautés et le développement local:** La norme ISO 26000 souligne l'importance pour les organisations de contribuer au développement local, en encourageant l'engagement avec les communautés locales et en prenant en compte leurs besoins et attentes.

### 5.2. Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000 :

Selon la norme ISO 26000, la mise en œuvre de cette norme aura des répercussions significatives sur l'entreprise, notamment:<sup>1</sup>

- Ses avantages concurrentiels;
- Sa réputation;
- Sa capacité à attirer et à fidéliser ses employés, ses clients ou ses utilisateurs;
- Le maintien de la motivation, de l'engagement et de la productivité de ses employés;
- La perception des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière;
- Ses relations avec d'autres entreprises, les autorités publiques, les médias, les fournisseurs, les partenaires, les clients et la communauté dans laquelle elle évolue.

### 5.3. Les principes de la RSE selon la norme ISO 26000 :

La norme ISO 26 000 met en évidence 7 principes de la RSE<sup>2</sup> :

- La redevabilité (accountability);
- La transparence;
- Le comportement éthique;
- La reconnaissance des intérêts des parties prenantes;
- Le principe de respect de la loi;
- La prise en compte des normes internationales de comportement;
- Le respect des droits de l'Homme.

Après avoir examiné les fondements de la responsabilité sociale des entreprises et leur contexte, on va passer maintenant à l'exploration de la mise en œuvre et des pratiques de la RSE au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>FARID.B., STEPHANIE.L., « Les fiches outils de La RSE », Edition EYROLLES, p3

<sup>2</sup>PIERRE.B., FANNY. R., « la RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratique responsable », DUNOD, 2016, P 193.

### Section 03 : Stratégie de la mise en œuvre de la démarche RSE

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

La mise en œuvre d'une stratégie RSE passe généralement par les étapes suivantes :

##### 1.1. Formalisé l'engagement en matière de RSE :

La mise en place d'une démarche RSE doit être considérée comme une décision stratégique importante pour les dirigeants. Avant même de définir le contenu d'une stratégie en matière de RSE, il est crucial pour eux de formaliser l'engagement de l'entreprise dans ce domaine. Et cela à travers :

- Préciser les emboîtements de l'entreprise en matière de RSE ;
- Adopter ou élaborer un référentiel ou une charte (de valeurs) ;
- Redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise ;
- Mettre en place une structure dont la mission est le pilotage et le suivi de la démarche RSE ;
- Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance (mettre en place un comité de dialogue)

##### 1.2 Définir une stratégie de responsabilité sociétale :

Une fois que l'engagement de l'entreprise a été formalisé, il est crucial de définir une stratégie en matière de responsabilité sociale des entreprises, qui s'appuie sur des actions spécifiques :

- Identifier toutes les parties prenantes en définissant leurs représentants, cela se traduit par l'élaboration d'une cartographie des PP;
- Comprendre les attentes et les apports potentiels des PP;
- Analyser les enjeux et risques spécifiques des activités de l'entreprise;
- Définir des objectifs précis et des plans d'actions;

##### 1.3 Déployer la démarche :

Pour mettre en place efficacement une stratégie de responsabilité sociétale au sein d'une entreprise, il est essentiel de la déployer à l'intérieur même de l'organisation. Comme tout projet, cela nécessite un encadrement et un management rigoureux, afin de garantir la réussite de l'initiative et ça par :

- La création d'une structure (organisation interne) et nommer un responsable dont la mission est de piloter la démarche RS.
- Engager les différents niveaux de l'entreprise (décroquer l'engagement au sien de l'entreprise);
- Prévoir les moyens et les finances nécessaires.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

### **1.4 Mesurer l'impact des actions mise en œuvre :**

La démarche RSE implique un processus d'apprentissage continu, qui vise à améliorer en permanence l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et écologique. Pour cela, il est nécessaire d'évaluer régulièrement les résultats des actions mise en œuvre dans le cadre de cette démarche.

### **2. Les outils d'évaluations :**

Il existe plusieurs outils standardisés tels que des guides et référentiels pour encadrer, évaluer voire même accompagner la démarche RSE. L'ISO 26000 est l'un des référentiels les plus connus en matière de RSE, largement présenté dans la section précédente et nous expliquerons le reste des outils ci-dessous:

- GRI (global reporting initiative).
- SIGMA 99 (Sustainability Integrated Guidelines for Management, référentiel britannique).
- AA 8000 normes de management de la performance sociale initiative de l'organisation SAI (Social Accountability international).
- VMS/01 (Values Management System, référentiel allemand).
- AFAQ 26000 (association française d'assurance qualité).
- AFNOR/SD 21000 (association française de normalisation).
- AA1000 Norme née d'une initiative britannique, elle offre un cadre de benchmark en matière de performance sociale et éthique.
- EMAS, le système communautaire de management environnemental et d'audit vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux (initiative de CE).
- Q-RES, Norm and Guidelines for the improvement of ethical and social performances of the organisations).

#### **2.1 Le guide SD 21000 :**

Le guide SD 21000 a été élaboré dans le but de prendre en considération les enjeux liés au Développement Durable dans la stratégie et la gestion de l'entreprise. En vue d'instaurer un consensus sur les objectifs et les moyens nécessaires à l'intégration de ce concept de DD, a été créé par l'AFNOR en 2000.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>François. P, Daniel. B, « Application du référentiel afnor FD X 30-023 (Avril 2006) Comme outil d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) intérêts et limites à partir d'une expérience dans une grande entreprise française », p.1849.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE

Le SD 21 000 a pour objectif de répondre à deux problématiques principales:<sup>1</sup>

- Intégrer les enjeux liés au Développement Durable dans la gestion de l'entreprise.
- Établir un système de transaction qui ne se limite pas à l'aspect économique, pour permettre à l'entreprise de gérer ses relations avec les parties prenantes.

Le but final étant de mettre en place un plan d'actions qui prend en compte les enjeux considérés comme significatifs par l'entreprise.

Les principes de la méthode issue de la SD 21000 de l'AFNOR permettent de définir les axes d'amélioration et les plans d'action en matière de DD, à travers un processus d'auto-évaluation qui comporte les étapes suivantes:

- Évaluation de l'importance et de la performance de l'entreprise par rapport à un certain nombre d'enjeux de DD;
- Détermination et évaluation de l'importance des parties prenantes;
- Établissement d'une grille de positionnement des enjeux de DD de l'entreprise, qui permet de mettre en perspective leur niveau d'importance et de performance.

Le diagnostic sur 3 niveaux:

Evaluation de la performance:

- **Niveau 1 (initiation):** il s'agit de la simple prise de conscience de l'enjeu, avec la mise en place d'actions récentes qui ne sont pas encore achevées (absence de mesure, déploiement partiel ou expérimental), ou parfois l'absence totale d'initiatives.
- **Niveau 2 (réalisation):** c'est la phase de concrétisation des initiatives, avec des actions décidées qui produisent des résultats significatifs et qui sont largement déployées dans l'entreprise. A ce niveau, l'entreprise se situe au moins au niveau de la conformité réglementaire.
- **Niveau 3 (amélioration):** c'est le niveau de maturité de l'entreprise dans la gestion de l'enjeu, où elle se situe au-delà de l'état de l'art. L'entreprise développe les meilleures pratiques en stratégie de rupture, et assure une veille organisée en matière d'innovation autour de l'enjeu concerné.

### 3. Les enjeux de la démarche RSE :

Il est crucial de mettre en évidence les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée lorsqu'elle entreprend la mise en œuvre de la démarche RSE. Ces enjeux peuvent être identifiés par les éléments suivants:

---

<sup>1</sup> Ibid, pp 1849-1852.



## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

### **3.1. Acceptation et adhésion au changement:**

Le principal défi de la démarche RSE réside dans la nécessité d'être proactif, car l'intégration de la RSE implique un changement de rationalité, ce qui en fait un projet de transformation à la fois organisationnelle et culturelle. Dans cette optique, il convient de prévoir une certaine "résistance" de la part de certains acteurs clés de l'entreprise, d'où l'importance de mettre en place une sensibilisation et une communication efficaces. Ces changements, qui ne sont pas toujours faciles à accepter, doivent être fermement soutenus par la direction. L'engagement au plus haut niveau de la direction est l'une des conditions essentielles pour assurer le succès de cette démarche.

### **3.2. L'engagement et l'implication des dirigeants:**

La RSE requiert un engagement clair et profond de la part de top management, car des dirigeants "convaincus" constituent un élément crucial pour stimuler cette démarche. La RSE doit également être reflétée à la fois dans la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise. Par conséquent, il est nécessaire de donner à la RSE le même niveau d'importance que d'autres domaines tels que le marketing ou la finance.

### **3.3. La mise en œuvre de la stratégie RSE:**

Les entreprises sont confrontées à un autre véritable défi, celui de rendre la démarche opérationnelle et de la déployer dans l'ensemble de l'entreprise. Il ne s'agit pas simplement d'une tendance éphémère ou d'un simple changement superficiel pour l'entreprise.

### **3.4. Identification des Parties prenantes:**

Il n'est pas facile pour une entreprise de prendre en compte les attentes, cela nécessite la mise en place d'une structure de veille et l'intégration de représentants au sein de l'entreprise.

### **3.5. Suivi et mesure:**

Le suivi et la mesure des performances en matière de RSE sont également des enjeux importants, car évaluer l'impact positif ou négatif de l'entreprise sur son environnement interne et externe peut représenter une difficulté qui peut freiner les initiatives des entreprises en matière de RSE.

## **4. Les intérêts d'une démarche RSE :**

De nos jours, un nombre croissant d'entreprises perçoivent la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) comme un enjeu crucial pour leur avenir. Elles prennent conscience que

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

l'amélioration des conditions environnementales et sociales peut engendrer des opportunités de développement économique. En effet, l'objectif de la RSE est d'instaurer un environnement gagnant-gagnant, où les entreprises et la société dans son ensemble peuvent bénéficier mutuellement de leurs actions<sup>1</sup>

### **4.1. Répondre aux attentes des parties prenantes :**

De nos jours, les entreprises interagissent avec une grande variété d'acteurs ayant des attentes spécifiques à leur égard en ce qui concerne leur activité. Cette approche contribue à améliorer les relations qu'elles entretiennent avec ces parties prenantes.

### **4.2. Valoriser son image et préserver son crédit dans la société :**

La RSE, qui implique de prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux dans les activités d'une entreprise, est souvent utilisée pour améliorer l'image de celle-ci. En effet, les entreprises adoptent souvent une approche éthique en réaction à des scandales médiatiques les accusant de fraude, de corruption ou de violation des droits de l'homme. Bien que la promotion d'un discours durable soit importante, la RSE demeure une méthode pour redorer l'image de l'entreprise. Les engagements pris contribuent à véhiculer une "image positive de l'entreprise", qui est un élément crucial dans la mise en œuvre de cette stratégie.<sup>2</sup>

### **4.3. Prendre en compte les besoins des clients de manière plus globale et plus pérenne :**

Aujourd'hui, la création et la commercialisation de produits ou de nouvelles technologies respectueuses de l'environnement représentent un avantage concurrentiel majeur. Les consommateurs, les investisseurs et toutes les autres parties prenantes recherchent une vision claire et objective de l'impact social et environnemental de l'entreprise, afin de prendre des décisions d'investissement, d'achat ou de partenariat éclairées et pertinentes.<sup>3</sup>

### **4.4. Saisir de nouvelles opportunités économiques :**

Mettre en place une démarche RSE peut offrir l'occasion de réaliser des économies, ce qui entraîne une augmentation des bénéfices financiers de l'entreprise. Ce type de projets bénéfiques pour tous est le plus évident dans le domaine environnemental. En rationalisant ses coûts et en

---

<sup>1</sup> André, M. Nicolas, « manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises », édition Vuibert, p.29.

<sup>2</sup> Antonmattei.P, Vivien.P., Rapport : « Chartes d'éthique ; alerte professionnelle et droit du travail français: état des lieux et perspectives », Dr. soc. 2007, p.522.

<sup>3</sup> André.S., Nicolas.M., op.cit, p.29.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

réduisant sa consommation d'énergie et de matières premières, une entreprise améliore à la fois son impact sur l'environnement naturel et ses performances financières.<sup>1</sup>

### **4.5. Respecter les convictions personnelles des dirigeants et des employés :**

La mise en place d'une démarche RSE peut également être motivée par les convictions personnelles des dirigeants et des employés. Ces croyances peuvent jouer un rôle crucial lorsqu'il s'agit de lancer des initiatives proactives qui anticipent les attentes des parties prenantes plutôt que de simplement y répondre. Ces initiatives vont au-delà de la simple gestion des risques sociaux et environnementaux avérés et offrent des perspectives de retour sur investissement à long terme. Les dirigeants soutiennent souvent ces projets parce qu'ils croient que l'engagement dans cette démarche renforce les liens avec les parties prenantes, ce qui peut améliorer à terme la performance économique de l'entreprise. En outre, cela leur permet de donner un sens à leur propre action.<sup>2</sup>

### **4.6. Mobiliser le personnel en s'engageant dans une politique volontaire et responsable :**

La mise en place d'une telle approche permet d'améliorer la motivation du personnel et de stimuler une dynamique de progrès en interne.

## **5. Les pratiques de la RSE :**

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) implique une série de pratiques économiques, environnementales et sociales. Les employés peuvent réagir positivement ou négativement aux actions de RSE de leur entreprise. La RSE peut prendre différentes formes telles que des codes de conduite, des procédures de gestion des parties prenantes, des rapports sociétaux et des services de gestion durable. La RSE consiste en des politiques et pratiques qui ont des impacts sur l'environnement et la communauté, et les parties prenantes évaluent la crédibilité et la transparence de la démarche RSE de l'entreprise en fonction des principes, procédures et résultats.<sup>3</sup>

Les pratiques socialement responsables de l'entreprise reflètent sa stratégie RSE, qui englobe les dimensions économique, sociale et environnementale. C'est pourquoi ces pratiques sont considérées comme des bonnes pratiques.<sup>4</sup>

### **5.1. Les bonnes pratiques économiques :**

Ces pratiques ne se limitent pas à la performance économique. Au contraire, certaines pratiques considérées comme socialement responsables peuvent contribuer à atteindre cet objectif, notamment en respectant les règles de la concurrence, en favorisant la croissance économique dans

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Dubrion.B., Mazuyer.E., « Les rencontres improbables entre droit et management : les pratiques de RSE », Sem. Soc. Lamy Supplément, 18 mars 2013, N°1576, p.84.

<sup>3</sup> Tahri.N, « Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Toulouse, Université Toulouse I Capitole, 2014, p.56.

<sup>4</sup> Idem.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

la région où l'entreprise est implantée et, en inscrivant l'éthique au cœur des activités commerciales.<sup>1</sup>

### **5.2.Les bonnes pratiques environnementales :**

Il s'agit de toutes les pratiques qui visent à préserver l'environnement naturel, telles que la réutilisation des déchets, la diminution de la consommation d'énergie, la réduction des déchets produits, et ainsi de suite.

### **5.3.Les bonnes pratiques sociales :**

Les bonnes pratiques sociales englobent les effets de l'activité de l'entreprise sur ses parties prenantes, telles que les fournisseurs, les clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), les communautés locales (nuisances, respect des cultures), les employés (conditions de travail, rémunération équitable, non-discrimination) et la société en général (création d'emplois). Les pratiques de la RSE concernant les ressources humaines et le management socialement responsable se manifestent à travers diverses actions, telles que l'amélioration de la communication en interne, la prise en compte de l'employabilité, l'autonomisation des employés, la rémunération équitable, l'égalité entre les sexes, la mobilité, la formation continue et le développement du personnel, la diversité des employés.

Les employés, en tant que groupe clé de parties prenantes, sont en mesure d'évaluer les principes de responsabilité sociale de leur entreprise, ainsi que les procédures et les conséquences qui en découlent. Leur évaluation de ces pratiques peut influencer leur motivation et leur comportement envers l'organisation.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ibid, p. 56.

<sup>2</sup> Danielle. D, « Pratiques RSE motivant les salariés en côte d'ivoire », Association de Recherches et Publications en Management, Vol36, December2019, p.22.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique et conceptuel de DD et la RSE**

### **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre avait pour objectif de présenter la notion de développement durable et de souligner la relation qui existe entre ce concept et celui de la RSE. Ce qui a été observé dans ce chapitre, c'est que malgré les nombreux travaux et recherches dans ce domaine, le développement durable et la RSE demeurent des concepts complexes et ambigus, englobant des enjeux liés aux trois aspects fondamentaux : social, environnemental et économique.

Au sein de l'entreprise, la RSE se manifeste par la mise en place de politiques et de pratiques visant à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ses activités quotidiennes. Cela peut inclure la promotion de bonnes conditions de travail, la réduction des impacts environnementaux, l'engagement auprès des parties prenantes et l'implication dans la communauté.

Ayant ainsi examiné les concepts clés du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises dans ce chapitre, nous allons désormais nous tourner vers le deuxième chapitre, qui se concentrera sur la performance sociale de l'entreprise.

## **Chapitre 02 : Analyse de la Performance sociale de l'entreprise**

## **Chapitre 02 : Analyse de la Performance sociale de l'entreprise**

### **Introduction du chapitre :**

Le monde des affaires et de l'économie est en perpétuelle évolution, et l'un des aspects cruciaux pour assurer la réussite et la durabilité d'une entreprise est sa performance. En effet, la performance est un indicateur clé de l'efficacité d'une organisation et de sa capacité à atteindre ses objectifs. Cependant, la performance ne se limite pas uniquement aux aspects financiers et opérationnels, mais englobe également un domaine souvent négligé : la performance sociale de l'entreprise.

Dans la première section, nous examinerons de manière générale la notion de performance, ses approches et ses typologies. Nous nous pencherons ensuite plus spécifiquement sur la performance globale, qui englobe l'ensemble des aspects permettant d'évaluer la performance d'une entreprise de manière holistique. Cela inclut des critères tels que la rentabilité financière, la productivité, la qualité des produits ou services, ainsi que l'efficacité des processus internes.

La deuxième section se concentrera spécifiquement sur la performance sociale de l'entreprise, qui est l'un des principaux composants de la performance globale. L'objectif de cette section est d'analyser en détail la notion de performance sociale au sein de l'entreprise, en examinant ses origines et son modèle. Nous aborderons aussi les outils de mesure qui lui sont associés. Enfin, nous mettrons en évidence l'impact qu'à l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur la performance sociale de l'entreprise

## Chapitre 02 : Analyse de la Performance sociale de l'entreprise

### Section 01: Généralité sur la performance

#### 1. La définition de la performance de l'entreprise :

La performance est un concept complexe et multidimensionnel, ce qui rend difficile l'attribution d'une définition exacte et définitive. En effet, elle peut être définie de plusieurs manières, ce qui explique les différentes interprétations des auteurs. Parmi celles-ci:

**Tableau N°2.1: définition de la performance selon quelques auteurs**

Auteurs	Définition de la performance
<b>Bourguignon (1995)<sup>2</sup></b>	« La réalisation des objectifs organisationnels au sens strict, c'est-à-dire en terme de résultat ou d'aboutissement, ou au sens large, en terme du processus qui mène à ce résultat ».
<b>Lebas (1995)<sup>3</sup></b>	« La performance n'existe que si on peut la mesurer »
<b>Lorino (1997)<sup>1</sup></b>	« Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »
<b>Azan. W (2007)<sup>2</sup></b>	« Il réduit la notion de performance à l'idée de développement »
<b>Ittner et Larcker (1998)<sup>3</sup></b>	«La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base des indicateurs financiers »

Source: Achouak BOUNEFLA, « Impact de l'engagement sociétale sur la performance sociétale de la PME Algérienne Cas: La PME Algérienne SASACE », mémoire Master en organisation et management des entreprises, École supérieure de commerce 2020, pp 39,40.

#### **Le modèle de Gilbert<sup>1</sup>**

Gibert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacités et de pertinence. Ces notions peuvent être définies selon un triptyque comprenant les objectifs, les moyens et les résultats

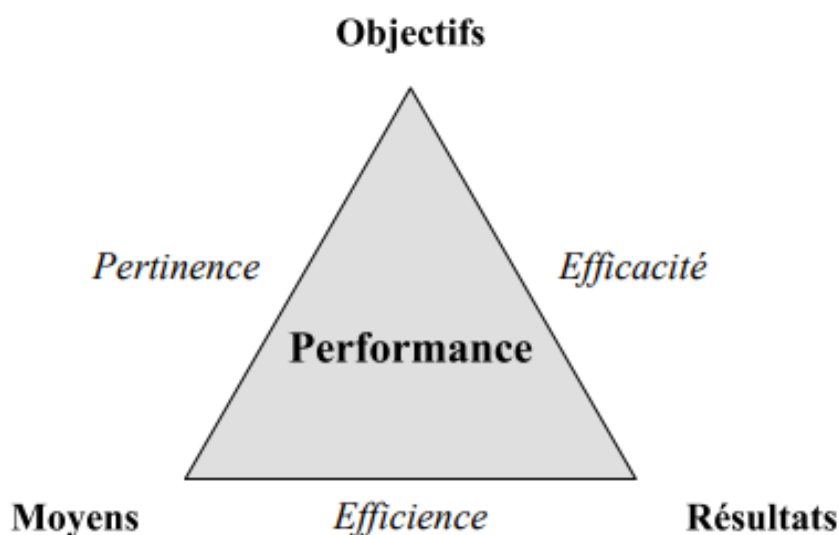
---

<sup>1</sup> Nicola. M, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », thèse de doctorat mécanique à école doctorale mathématiques , science de l'information et de l'ingénieur, 2009, P 56



## Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.

Figure N°2.1 : Triangle de la performance (Gibert 1980)



Source: Ibid, P 57

- L'axe des objectifs-résultats: définit l'efficacité comme étant liée à l'utilisation des moyens pour atteindre les résultats visés, dans le cadre d'objectifs déterminés, c'est-à-dire la réalisation des objectifs fixés;
- L'axe des résultats-moyens définit: l'efficience comme étant le rapport entre l'effort produit et l'ensemble des moyens déployés pour une activité, c'est-à-dire atteindre les objectifs avec un coût minimal;
- L'axe moyens-objectifs: définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

### 2. L'objectif de la performance :

La mesure de la performance ne peut être considérée comme une finalité en elle-même. Elle poursuit en effet une diversité d'objectifs qui peuvent être regroupés comme suit:<sup>1</sup>

- Développer des produits innovants;
- Récompenser les performances individuelles;
- Être compétitive et développer les parts de marché;
- Améliorer les processus de fabrication;
- Fidéliser la clientèle;

---

<sup>1</sup>CAILLAT.A, « management des entreprises », édition HACHETTE LIVRE, 2008, P 38. Cité dans le mémoire de AKSAS zohra.

## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

- Réduire les coûts de fabrication;
- Améliorer l'ambiance au travail;
- Lancer de nouveaux produits et développer des produits innovants;
- Respecter les délais de livraison;
- Développer la créativité du personnel;
- Construire des relations de coopération avec les acteurs économique et sociétaux;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail;
- Identifier et évaluer les compétences-clés;
- Faire face aux changements de l'environnement en prévenant les risques et saisissant les opportunités;
- Améliorer la sécurité au travail.

### **3. Les approches théoriques de la performance :**

La notion de performance en entreprise a évolué au fil du temps, passant d'une approche centrée sur la rentabilité financière à une vision plus globale qui prend en compte des dimensions telles que la satisfaction des clients, la qualité des produits, la responsabilité sociale et environnementale, et la satisfaction des employés; d'où la performance est devenue une performance globale.

#### **3.1 L'approche unidimensionnelle :**

Au départ, les managers se préoccupaient essentiellement de maximiser la rentabilité de l'entreprise afin de répondre aux attentes des actionnaires, adoptant ainsi une vision orientée vers les actionnaires. La performance était alors mesurée en termes financiers et reposait sur des aspects purement quantitatifs.<sup>1</sup> Autrement dit, la performance était considérée comme un moyen de garantir la pérennité de l'entreprise en atteignant les niveaux de rentabilité souhaités par les actionnaires.

Cependant, ces dernières années, cette approche a été remise en question car elle ne prend pas en compte l'importance des autres parties prenantes de l'entreprise telles que les clients, les fournisseurs, les syndicats, les associations ou les ONG, qui ont également une influence sur l'existence et la durabilité de l'entreprise. Ainsi, lors de la prise de décision, l'entreprise doit les considérer afin d'atteindre le niveau de performance souhaité. Cette évolution a conduit les entreprises à intégrer d'autres dimensions pour expliquer leur performance, notamment les dimensions sociales et environnementales. Pour cette raison, la performance est devenue une

---

<sup>1</sup>Quairel. F, « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) », Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), France, Mai 2006.

## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

performance multidimensionnelle ou globale, adoptant une approche orientée vers les parties prenantes de l'entreprise (une vision stakeholders).<sup>1</sup>

### **3.2.L'approche multidimensionnelle :**

Ce terme est apparu suite à la constatation que la performance ne se limite pas exclusivement aux dimensions financières, mais qu'il existe d'autres dimensions que l'entreprise doit prendre en compte. Dans cette perspective plus globale, la performance organisationnelle a dépassé la simple dimension financière, ce qui a conduit à l'émergence d'un concept de performance multidimensionnel.<sup>2</sup>

Les attentes des parties prenantes ont évolué et ont remis en question la définition de la performance. En effet, l'engagement social des entreprises les contraint à prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux pour améliorer leur performance économique, environnementale et sociale. Ainsi, l'intégration de ces enjeux devient une exigence incontournable pour les entreprises.<sup>3</sup>

## **4. Les typologies de la performance :**

On peut distinguer plusieurs types de performance, parmi lesquelles on retrouve.

### **4.1. La performance organisationnelle :**

Selon KALIKA M, la performance organisationnelle est définie comme étant « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique ». <sup>4</sup>Dans ce contexte, cet auteur a exposé les éléments contribuant à l'efficacité organisationnelle en se basant sur quatre facteurs:

- Le respect de la structure formelle;
- Les relations entre les différents services;
- La qualité de la circulation de l'information;
- Et la flexibilité de la structure.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est structurée en vue d'atteindre ses objectifs et comment elle parvient à les réaliser. La valeur de l'organisation est déterminante pour la performance de l'entreprise. Elle exerce une influence sur les exigences du

---

<sup>1</sup>Renaud. A, Berland. N, « Mesure de la performance globale des entreprises », Comptabilité et Environnement, France, Mai 2007.

<sup>2</sup>Ibid.

<sup>3</sup>Ibid.

<sup>4</sup>KALIKA .M, « Structure d'entreprise réalités, déterminants, performance », édition Economica, 1988, P 197.

## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

système social en structurant les emplois et l'ensemble des postes, qui à leur tour déterminent les compétences professionnelles requises.

### **4.2. La performance commerciale :**

La performance commerciale peut être définie comme la capacité d'une entreprise à répondre aux besoins de sa clientèle en proposant des produits et services conformes aux attentes des consommateurs. Dans cette perspective, l'objectif de l'entreprise est de satisfaire les besoins de sa clientèle tout en prenant en compte les stratégies de ses concurrents, afin de conserver et développer une part de marché solide. Pour évaluer ce type de performance, il est nécessaire de recourir à plusieurs indicateurs tels que:

- La part de marché;
- La fidélisation de la clientèle;
- La satisfaction des clients;
- Et la rentabilité par client, par produit, par marché, etc.

### **4.3. La performance stratégique ou concurrentielle :**

Contrairement aux approches à court terme axées sur la valorisation boursière de l'entreprise, certaines entreprises accordent une grande importance à la performance stratégique à long terme, qui est essentielle pour assurer leur durabilité. La performance à long terme implique la capacité de remettre en question les avantages acquis afin d'éviter l'échec d'un concept prometteur, de mettre en place un système de volonté orienté vers le futur et d'être capable de trouver des sources de valeur qui génèrent des marges bénéficiaires.<sup>1</sup>

Selon Michael Porter, la quête de performance ne repose plus uniquement sur les actions de l'entreprise, mais également sur sa capacité à s'adapter, voire à intégrer, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur donné.

La performance concurrentielle peut être perçue comme une double approche : d'une part, l'exploitation d'un potentiel existant permettant de créer une position favorable, et d'autre part, le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels en anticipant et en construisant les règles de jeu qui prévaudront à l'avenir.

Ces règles permettent d'évaluer et de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents et à sa clientèle. Cette évaluation repose sur trois critères principaux:

---

<sup>1</sup>[https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html) .consulté le 16/05/2023 à 8:50

## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

- **La satisfaction des clients:** il s'agit de l'interaction de l'entreprise avec sa clientèle, basée sur des études de satisfaction client.
- **Le taux de fidélisation:** il reflète les compétences de l'entreprise qui sont appréciées par les clients, en termes de stabilité et de fidélisation de la clientèle existante, ainsi que la fréquence et la nature des nouveaux clients perdus.
- **La part de marché:** c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et celui réalisé par ses concurrents.

La performance se définit alors comme la capacité de maintenir une certaine "distance" par rapport aux concurrents en adoptant une logique de développement à long terme, soutenue par une motivation forte de tous les membres de l'organisation.

### **4.4. La performance globale :**

#### **4.4.1. Définition de la performance globale:**

La performance globale est un concept complexe qui peut être défini de différentes manières selon les auteurs et les disciplines. Voici quelques exemples de définitions de la performance globale:

**Marcel LEPETIT**, définit la performance globale comme « une visée ou un but multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». <sup>1</sup>

Selon **BARET P** (2006) la performance globale définie aussi comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». <sup>2</sup>

Et peut-être définit aussi comme un outil « pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable »<sup>4</sup> selon **Capron et Quairel**. <sup>3</sup>

#### **4.4.2. Les composantes de la performance globale:**

La performance globale inclut trois composantes:

- La performance économique;
- La performance sociale;

---

<sup>1</sup>RENAUD A. et BERLAND .N., « Mesure de la performance globale des entreprises », comptabilité et environnement, France, Mai 2007, p10.

<sup>2</sup>BARET. P, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, pp 1-24.

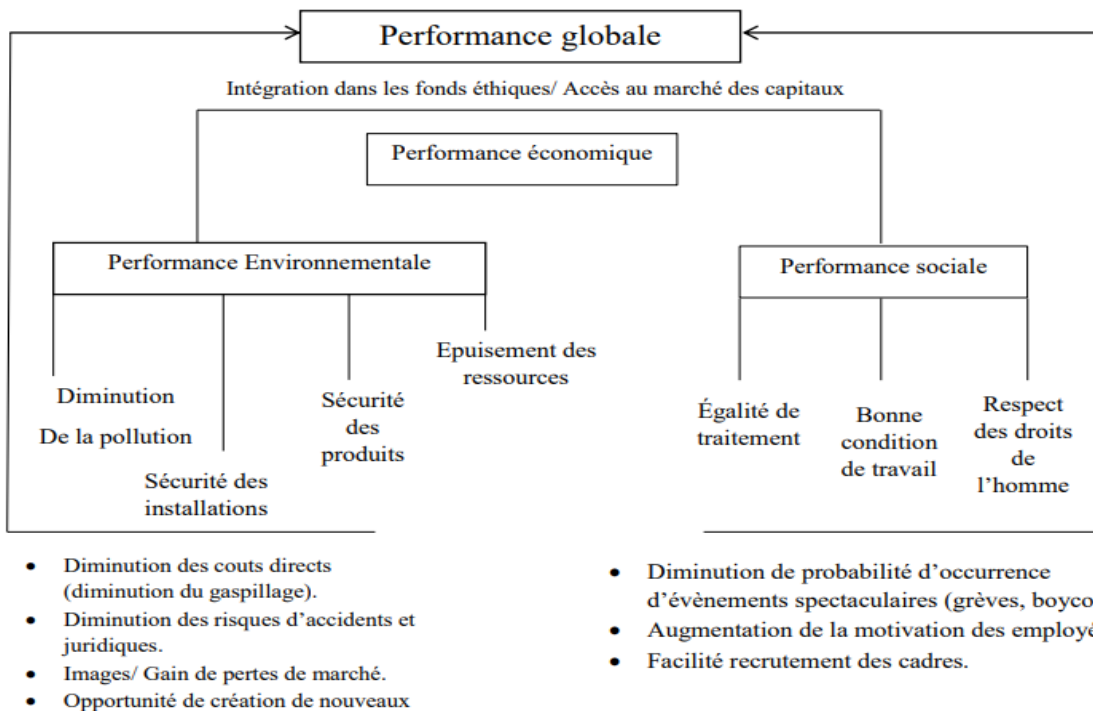
<sup>3</sup>Michel.C. et Quairel.F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Revue de l'Organisation Responsable, n°1, p.5.

## Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.

- La performance environnementale.

Le schéma suivant représente les types de la performance globale:

Figure N°2.2 : La décomposition de la performance globale



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

- **La performance économique:** reflète la capacité d'une entreprise à contribuer au développement économique de sa région d'implantation ainsi qu'à celui de ses parties prenantes. Cette dimension comporte deux aspects : la réalisation d'une performance commerciale, qui est déterminée par la part de marché de l'entreprise, et la réalisation d'une performance financière, qui est déterminée par l'obtention d'une rentabilité économique et financière.
- **La performance sociale:** correspond à la capacité de l'entreprise à prendre en considération les enjeux sociaux et à favoriser un climat social favorable au sein de l'organisation.
- **La performance environnementale:** est atteinte en établissant un équilibre entre l'activité de l'entreprise et la préservation des écosystèmes.

### 4.4.3. Les outils de mesure de la performance globale:<sup>1</sup>

La performance globale est une notion multidimensionnelle qui découle de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable au sein des entreprises. Étant donné sa complexité,

<sup>1</sup>Angèle. R, Nicolas. B, « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES », HAL open science, Centre pour la Communication Scientifique Directe, France, 9 décembre 2010, pp 12,18.

## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

aucune entreprise n'a réussi à évaluer avec précision le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable ni son retour sur investissement. Jusqu'à présent, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à l'aide d'outils déjà existants. Dans ce qui suit, nous examinerons les outils d'évaluation actuellement utilisés pour mesurer la performance globale.

### **4.4.3.1 Les évolutions du Balanced Score card (BSC):**

Le Balanced Score card, également connu sous le nom de tableau de bord prospectif, a été développé par les consultants américains R. Kaplan et D. Norton. Originaire des États-Unis au début des années 90, le Balanced Score card est devenu de plus en plus répandu dans les entreprises au cours des dix dernières années qui ont suivi sa création. À l'origine présenté comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance.

Le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles organisées selon quatre dimensions:

- Les résultats financiers;
- La satisfaction des clients;
- Les processus internes;
- L'apprentissage organisationnel.

À l'origine, le Balanced Score card (BSC) était principalement axé sur les résultats économiques et financiers. Cependant, de nombreux auteurs ont suggéré des modifications pour l'adapter à la mesure de la performance globale.

Hockerts (2001) a suggéré la création d'un Sustainability Balanced Score card (SBSC), une extension du BSC initial comprenant des indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises.

Quant à Kaplan et Norton en 2001, ils ont estimé que la capacité d'une entreprise à adopter une approche citoyenne faisait partie intégrante de la mesure de la performance. Ils ont également suggéré d'élargir l'axe clients à toutes les parties prenantes.

Bieker (2002) a avancé l'idée d'introduire un cinquième axe, appelé "axe sociétal", en complément des axes existants. De son côté, Supizet (2002) a proposé le concept de "Total Balanced Score card" (TBSC), un modèle qui repose sur les relations causales entre les parties prenantes.

Malgré les évolutions qu'a connues le Balanced Score card (BSC), son adaptation aux dimensions environnementale et sociale n'a pas seulement modifié les pratiques des dirigeants.

## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

Selon Lingle et Schiemann (1996), le poids des indicateurs financiers reste important dans le BSC, tandis que ceux des deux autres dimensions mentionnées sont souvent considérés comme peu crédibles.

### **4.4.3.2 Le Triple Bottom Line reporting (TBL):**

La notion de Triple Bottom Line, développée par John Elkington, prend en compte le résultat financier, social et environnemental de l'entreprise. Le terme fait référence aux trois « p » de population, planète et prospérité et est assimilé au « triple P ». En 1995, Shell publie un rapport Triple Bottom Line reporting, relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur. Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière et son intitulé est devenu synonyme de Triple Bottom Line reporting.

La Triple Bottom Line, également connue sous le nom de triple bilan, est une approche anglo-saxonne pour mesurer la performance globale d'une entreprise. Elle repose sur l'idée que la performance d'une entreprise doit être évaluée en fonction de sa contribution économique, environnementale et sociale.

Néanmoins, dans l'approche du Triple Bottom Line (TBL), ces trois dimensions sont traitées de manière distincte et segmentée, sans prendre en compte les corrélations qui existent entre elles. Dubigeon (2002) critique d'ailleurs cette approche pour son manque de notion d'intégration, qui exprime la relation entre la performance de l'entreprise et son impact global sur la société.

### **4.4.3.3 Le reporting de la GRI:**

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable, à savoir économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques permettent d'évaluer les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs, les employés, les fournisseurs de capitaux ainsi que sur les systèmes économiques à l'échelle locale, nationale et mondiale. En ce qui concerne les indicateurs environnementaux, ils servent à évaluer les impacts de l'entreprise sur les systèmes naturels, tels que les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau.

Enfin, les indicateurs sociaux permettent de mesurer les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Bien que ces indicateurs fassent l'objet de peu de consensus en raison des différences culturelles, de l'ampleur et de la diversité des impacts possibles, la GRI recommande de fournir des informations concernant le personnel, les clients, la population



## Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.

locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect des droits du travail au sein de l'entreprise et chez les fournisseurs, ainsi que les droits de l'homme, etc.

De plus, le GRI est également critiqué de ne pas tenir compte de l'interaction entre les impacts exercés sur les trois dimensions.

Malgré cela, elle offre tout de même quelques orientations concernant la création d'indicateurs intégrés: « Les mesures de performance intégrée peuvent généralement être classées en deux types: les indicateurs systémiques\* et les indicateurs croisés\*».

Cependant, actuellement, la création d'indicateurs intégrés capables de mesurer la performance globale de l'entreprise fait face à des obstacles techniques et culturels. Les indicateurs croisés se limitent à deux dimensions, et il n'y a pas encore de croisement entre les trois dimensions de la performance.

La performance globale de l'entreprise est marquée par son caractère incertain. Pour lui donner du sens, elle requiert l'adhésion de tous les acteurs aux principes du développement durable. En effet, une décision prise par une partie prenante n'aura de signification que si elle est approuvée par les autres parties prenantes.

Dans un contexte incertain, la performance globale des entreprises se distingue en attirant l'attention des différents acteurs sur les préoccupations du développement durable. Cela permet aux intérêts individuels de converger vers des objectifs communs à long terme, favorisant ainsi un comportement aligné de tous les acteurs. Cependant, mesurer la performance globale rencontre des difficultés en raison de la complexité des interactions entre les différents segments de la performance. Les outils actuels offrent aux entreprises une vision segmentée en trois dimensions.

Dans cette section, nous avons abordé le concept de la performance de l'entreprise. Il est clair que ce concept revêt une polysémie, passant d'une approche unidimensionnelle à une approche multidimensionnelle ou globale. Nous nous sommes également concentrés sur la performance globale et ses dimensions, ainsi que sur les différentes raisons qui rendent difficile la mesure de la performance globale.

---

\*permettent d'évaluer dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut avoir un impact sur celle d'un système plus large.

\*Les indicateurs croisés relient sous la forme d'un ratio plusieurs dimensions de la performance globale.

## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

Comme il est mentionné dans l'introduction de ce chapitre, nous consacrerons la section suivante à aborder le concept de la performance sociale, qui constitue la deuxième variable de notre étude.

### **Section 02 : La performance sociale**

Après avoir abordé dans la section précédente la notion de la performance en générale la performance globale en particulier, nous représentons dans cette section l'un de ses volets, qui est la performance sociale sur laquelle porte notre étude.

#### **1. Origine et développement de concept de la performance sociale d'entreprise :**

Margolis et Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003), ainsi que précédemment Waddock et Graves (1997), ainsi que McWilliams et Siegel (2001)<sup>1</sup>, ont tous indiqué dans leurs différentes études scientifiques que les entreprises qui adoptent la RSE sont récompensées par une amélioration de leurs performances. En effet, le fait d'adopter un comportement socialement responsable renforce et améliore les relations entre les différentes parties prenantes (McWilliams et Siegel, 2001).

Effectivement, de nombreux auteurs soutiennent que la RSE est à l'origine de l'émergence du concept de performance sociale de l'entreprise. Selon bon nombre d'entre eux, ce concept découle des différentes conceptions de la RSE.

En effet, de nombreux auteurs soutiennent que la RSE est à l'origine de l'émergence du concept de performance sociale de l'entreprise. Selon bon nombre d'entre eux, ce concept découle des différentes conceptions de la RSE.

De plus, il convient de noter que c'est au cours des années 1970 que l'on a commencé à mentionner simultanément la performance sociale de l'entreprise et la RSE.

L'adoption d'une approche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) peut être motivée par différentes raisons. Campbell et al. (1999) ainsi que Lantos (2001) distinguent deux catégories de ces motivations : les motivations stratégiques et les motivations altruistes. De même, Donaldson et Preston (1995) ainsi que Hillman et Keim (2001), ainsi que Joyner et Payne (2002)<sup>2</sup>, ont également classé ces motifs en deux types : les motifs économiques et les motifs moraux.

---

<sup>1</sup> Gérard .H, Thierry. P, « Les Relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : approche internationale », Edition Association de recherches et publications en management, volume 31, 2014

<sup>2</sup> Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS 2011 (Nantes), « Performance sociale et performance financière : Etat de l'art », P20.

## Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.

Comme mentionné précédemment, c'est dans les années 1970 que Parakash Sethi a établi une distinction entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance sociale de l'entreprise. Dans son article, Sethi a réussi à identifier les différentes dimensions de la performance sociale de l'entreprise, ainsi qu'un comportement qui peut être qualifié d'obligation sociale, de responsabilité sociale et de réactivité sociale.

Comme précédemment mentionné, dans les années 1970, Parakash Sethi a établi une distinction entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance sociale de l'entreprise. Dans son article, Sethi a identifié les différentes dimensions de la performance sociale de l'entreprise, ainsi qu'un comportement qui peut être caractérisé comme une obligation sociale, une responsabilité sociale et une réactivité sociale. Selon Sethi, l'obligation sociale est motivée par des critères économiques et juridiques, car elle reflète le comportement de l'entreprise face aux forces du marché et aux contraintes légales imposées par l'État.

La responsabilité sociale, selon Sethi, représente le comportement de l'entreprise en accord avec les normes sociales, les valeurs et les attentes de la société. Sethi souligne également que l'obligation sociale relève d'une obligation légale, tandis que la responsabilité sociale est basée sur des normes. En outre, Sethi identifie un troisième comportement appelé réactivité sociale, qui représente l'adaptation des entreprises aux besoins sociaux, incluant ainsi toutes les actions préventives et anticipatrices.

Carroll (1979) propose une définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en quatre parties, laquelle est intégrée dans un modèle conceptuel de la performance sociale de l'entreprise. En cherchant à distinguer la performance sociale de l'entreprise de la RSE, Carroll <sup>1</sup> affirme que pour que les entreprises parviennent à réaliser une performance sociale, elles doivent :

- Avoir une définition fondamentale de la RSE ;
- Comprendre les problèmes pour lesquels une responsabilité sociale existe ;
- Spécifier la philosophie du modèle de réactivité aux problèmes sociaux.

Ainsi, le concept de performance sociale de l'entreprise est une extension de celui de la RSE. Cette extension met fortement l'accent sur les résultats obtenus.

Le développement du concept de performance sociale de l'entreprise s'est produit en parallèle avec celui de la RSE, bien qu'avec une importance différente. En effet, le concept de performance

---

<sup>1</sup> Archie B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », the Academy of Management Review, Vol.4, No. 4, P499

## Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.

sociale suggère que ce qui compte pour une entreprise, ce sont ses réalisations et les résultats obtenus grâce à la mise en œuvre de pratiques de RSE et à l'adoption d'une stratégie de réactivité.

De nombreux auteurs ont souligné, dans leurs écrits sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'importance des résultats dans cette démarche. Cependant, ce n'est qu'à partir des années 1970 que la littérature a explicitement fait la distinction entre l'aspect "performance" et celui de "responsabilité". Afin de différencier la RSE de la performance sociale de l'entreprise, qui résulte de la réactivité, William Frederick <sup>1</sup> a apporté la meilleure description de la différence entre la responsabilité et la réactivité. Frederick a mis l'accent sur les mécanismes, les procédures, les arrangements et les schémas par lesquels les entreprises répondent réellement aux pressions sociales de la société.

D'autres auteurs tels que Preston, Sethi et Carroll ont longuement souligné l'importance de la performance sociale de l'entreprise.

Carroll a proposé un modèle conceptuel de la performance qui a stimulé une série d'améliorations et de raffinements du concept.

Steven Warick et Philip Cochran se sont appuyés sur le modèle de Carroll et ont développé des concepts plus globaux.

Ils ont également suggéré que la dimension des questions sociales a évolué pour devenir un nouveau domaine de gestion connu sous le nom de questions sociales de gestion.

En outre, ils ont étendu le modèle en proposant que les trois dimensions soient perçues comme décrivant :

- **Des principes** : qui reflètent une orientation philosophique ;
- **Des processus** : qui mettent en pratique la réactivité sociale des entreprises et reflètent une orientation institutionnelle ;
- **Des politiques** : qui gèrent les questions sociales et reflètent une dimension organisationnelle.

Diane Swanson <sup>2</sup> a étendu le modèle de Wood en expliquant la nature dynamique des principes, processus et résultats formulés par Wood. Elle a établi un lien entre la performance

---

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> SAGE Bried Guide to Corporate«Sociale Responsibility 2012, P 193

## Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.

sociale de l'entreprise, les valeurs personnelles et l'éthique des dirigeants ainsi que des autres employés. Swanson suggère que le sens moral des employés exerce une grande influence sur les politiques d'évaluation environnementale, de gestion des parties prenantes et de gestion des problèmes générés par les employés.

En se basant sur la culture de l'entreprise, Swanson a apporté une contribution significative au concept de la performance sociale de l'entreprise en le reliant en grande partie à l'éthique des affaires.

### 2. Définitions de la performance sociale de l'entreprise :

De nombreuses études ont été menées pour clarifier les différentes dimensions de la notion de performance sociale.

Selon Berland (2014)<sup>1</sup>, la performance sociale est la performance « vis-à-vis des salariés ».

Pour le Cercle des Jeunes Dirigeants\* , la performance sociale consiste en le placement de « l'humain au cœur de l'entreprise [...] repose sur la capacité de l'entreprise à rendre ses collaborateurs acteurs et actrices, [...] inscrit le bien-être des femmes et des hommes comme une des missions de l'entreprise »<sup>2</sup>.

D'après Zan et Héraut-Zérigui, la performance sociale se manifeste à travers plusieurs aspects, tels que le contenu des politiques sociales mises en place, en particulier les politiques d'emploi, ainsi que les valeurs telles que l'équité, l'éthique et la justice organisationnelle qui guident la mise en œuvre de ces politiques. Les auteurs définissent la performance sociale en disant que « la performance sociale d'une entreprise renvoie à sa capacité à développer des politiques sociales responsables, à l'égard de ses parties prenantes, et en premier lieu de ses salariés »<sup>3</sup>.

Toutefois, certains auteurs tels que Carroll, Wartick et Cochran associent la notion de performance à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Selon leur perspective la performance

---

[https://books.google.dz/books/about/SAGE\\_Brief\\_Guide\\_to\\_Corporate\\_Social\\_Res.html?id=ffMgAQAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.dz/books/about/SAGE_Brief_Guide_to_Corporate_Social_Res.html?id=ffMgAQAQBAJ&redir_esc=y) consulté le 19/05/2023 à 16 :11

<sup>1</sup>Berland. N, 2014, cité dans Héraut-Zérigui. M, RSE : la contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier 3, 2017, p.135

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

<sup>2</sup>CJD, 2014, cité dans Héraut-Zérigui Mehdi, Op.cit., p.135.

<sup>3</sup>Idem.

## Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.

sociale signifie « la capacité de l'entreprise à gérer cette responsabilité sociale »<sup>1</sup>, Cette conception de la performance sociale est plus large que celle proposée par Berland, qui se limite à la dimension sociale interne dans sa définition. En effet, la responsabilité sociétale prend en compte les préoccupations économiques, environnementales et sociales de toutes les parties prenantes, à la fois internes et externes.

Toutes les définitions présentées dans la littérature lient la performance sociale soit à l'aspect social des organisations, soit à la responsabilité sociétale des entreprises. Cependant, étant donné l'ambiguïté de ces définitions, nous avons sélectionné certaines définitions importantes pour notre étude.

**Tableau N°2.2 : Définitions de la performance sociale**

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

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

Les définitions sélectionnées dans le tableau précédent indiquent que, dans le cadre de ce travail, nous allons aborder la performance sociale comme la caractérisation et la mesure de l'impact

<sup>1</sup>Fall Touba, Pratiques de GRH, « *performance sociale et cultures dans les entreprises sénégalaises : étude de cas* », EMS Editions, 2019, p.21.

## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

des actions de l'entreprise sur ses employés ou ses parties prenantes internes. Cela diffère du sens anglo-saxon qui intègre les trois aspects du développement durable dans la notion de "social".

### **3. Les objectifs de la performance sociale :**

La performance sociale peut avoir plusieurs objectifs, notamment<sup>1</sup> :

- Améliorer la réputation de l'entreprise (en améliorant son image de marque externe, sa marque employeur, etc.), ce qui peut contribuer à améliorer sa visibilité, sa publicité et sa communication externe.
- Améliorer les performances financières de l'entreprise en augmentant le rendement des actifs.
- Améliorer les compétences internes et l'organisation du travail (travail d'équipe, rapports hiérarchiques, etc.).
- Améliorer le niveau de compétence des collaborateurs (à travers des bilans et des formations, par exemple).

Il incombe à l'entreprise de réfléchir aux objectifs prioritaires qu'elle souhaite atteindre en définissant les axes principaux à suivre. Ainsi, l'entreprise peut donner la priorité au dialogue social, à l'amélioration continue ou à la satisfaction des attentes des collaborateurs.

### **4. Les outils de mesure de la performance sociale**

Dans cette partie, nous allons aborder les outils les plus couramment utilisés dans les entreprises pour mesurer la performance sociale : le bilan social et le tableau de bord social.

#### **4.1. Le bilan social**

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

##### **4.1.1 Définition du bilan social**

Le bilan social est un rapport annuel qui offre un aperçu de la situation sociale de l'entreprise. En tant qu'outil d'observation des ressources humaines et des conditions de travail, il rassemble des

---

<sup>1</sup><https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-sociale/> consulté e 19/05/2023 à 09 : 39

## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

données chiffrées relatives à l'emploi, aux rémunérations, à l'organisation et à la durée du travail, à la formation, aux relations sociales, à l'hygiène et à la sécurité, entre autres.<sup>1</sup>

### **4.1.2 Contenu du bilan social**

Le bilan social est structuré en chapitres, sous-chapitres et indicateurs. Il est composé de sept thèmes qui regroupent des indicateurs sociaux, à savoir les suivants<sup>2</sup> :

- Emploi ;
- Rémunérations et charges accessoires ;
- Santé et sécurité au travail ;
- Formation ;
- Relations professionnelles ;
- Autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

Le contenu du bilan social peut différer en fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. Cependant, la structure générale du bilan social est présentée dans l'annexe N°2, qui illustre les composantes principales ou les sous-chapitres de chaque thème

Effectivement, le bilan social fournit une image précise des résultats obtenus grâce à la politique sociale mise en place. Cependant, sa fréquence annuelle entraîne un délai dans la diffusion de l'information et, par conséquent, dans la prise de décision. C'est pourquoi il est souvent complété par un outil plus dynamique, répondant davantage aux besoins actuels d'anticipation et de réactivité de l'entreprise, à savoir le tableau de bord social.<sup>3</sup>

### **4.2.Le tableau de bord social**

Dans ce point, nous allons fournir la définition du tableau de bord social ainsi que décrire son contenu.

#### **4.2.1 Définition du tableau de bord social**

Un tableau de bord est constitué d'un ensemble d'indicateurs clés qui permettent aux gestionnaires de piloter et de contrôler la performance de leurs départements ou responsabilités au

---

<sup>1</sup><https://www.manager-go.com/> consulté le 20/05/2023 à 10 :20

<sup>2</sup> Marçay. A, « Construire un bilan social », Dunod, France, Paris, 2011, p.p.11-12

<sup>3</sup> Imbert. J, « Les tableaux de bord RH », Eyrolles, Paris, 2007, p.p.53-54



## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

sein de l'entreprise<sup>1</sup>. Dans cette optique, un tableau de bord social peut être défini comme un outil de gestion sociale qui regroupe un ensemble d'indicateurs sociaux. Son objectif est de faciliter le suivi et la gestion des aspects liés à la dimension sociale de l'entreprise.

De plus, le tableau de bord social vient compléter et enrichir le bilan social. Il joue un double rôle en tant qu'outil de reporting social et également en tant qu'outil de gestion et d'aide à la prise de décision. Le choix des indicateurs qui le composent est la responsabilité de l'entreprise. Les principaux utilisateurs des informations qu'il fournit sont principalement les managers et les acteurs de la fonction RH.<sup>2</sup>

### **4.2.2 Contenu du tableau de bord social**

Actuellement, la majorité des indicateurs présents dans le tableau de bord social restent axés sur les domaines traditionnels de la gestion sociale tels que les effectifs, l'absentéisme, la formation et le contrôle des coûts salariaux.

L'étude réalisée en 2006 par l'Ipsoc \* auprès de 18 sociétés internationales opérant dans différents secteurs d'activité met en évidence les principaux sujets abordés par le reporting social :

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

Ces diverses thématiques sont traduites en indicateurs sociaux.

#### **Les indicateurs sociaux :**

Un indicateur est un outil de mesure qui permet de représenter quantitativement une réalité à un instant précis. Ces indicateurs peuvent être de nature quantitative ou qualitative<sup>3</sup>. Selon l'OCDE,

---

<sup>1</sup>Lorino, P, « méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation, 2e éd, Paris, 2001, p.158

<sup>2</sup>Imbert .J, « Les tableaux de bord RH », Eyrolles, Paris, 2007, p.p.53-54.

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

<sup>3</sup><http://cocom.ac-versailles.fr> consulté le 20/05/2023 à 11 :41

## Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.

un indicateur est défini comme « un paramètre, ou une valeur dérivée d'un paramètre, donnant des informations sur un phénomène »<sup>1</sup>

Les indicateurs sociaux font référence aux indicateurs utilisés par l'entreprise pour mesurer sa performance sociale<sup>2</sup>. Ils sont habituellement regroupés dans un tableau de bord social.

Le tableau ci-dessous présente des exemples d'indicateurs sociaux liés aux principaux thèmes abordés par les tableaux de bord sociaux.

**Tableau N°2.3** : Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux : exemples d'indicateurs

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

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

<sup>1</sup>Personne. M, « Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : évaluation des performances environnementales », Thèse de Doctorat, Lyon, Ecole Supérieure des Mines de SaintEtienne, 1998, p.127.

<sup>2</sup><http://www.edubourse.com> consulté le 20/052023 à 11 :55

### 5. La relation entre les pratique RSE et la performance sociale de l'entreprise :<sup>1</sup>

Les pratiques de RSE peuvent contribuer à une amélioration de la performance sociale de l'entreprise en renforçant les relations avec les parties prenantes, en favorisant l'engagement des employés, en renforçant la réputation de l'entreprise et en réduisant les risques opérationnels.

Les pratiques de RSE permettent à l'entreprise de mieux répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes telles que les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et les investisseurs. Cela peut conduire à une plus grande confiance et à des relations plus solides avec ces parties prenantes, ce qui est essentiel pour une performance sociale durable.

Les pratiques de RSE peuvent également favoriser l'engagement des employés en créant un environnement de travail positif, en encourageant la participation des employés dans des initiatives de la RSE et en offrant des opportunités de développement professionnel et personnel. Les employés engagés sont plus susceptibles de contribuer positivement à la performance sociale de l'entreprise.

Une autre manière dont les pratiques de RSE peuvent améliorer la performance sociale de l'entreprise est en renforçant sa réputation. Les entreprises qui adoptent des pratiques de RSE et qui communiquent efficacement à ce sujet peuvent bénéficier d'une image positive, ce qui peut renforcer leur attractivité auprès des clients, des investisseurs et des employés. Une réputation solide en matière de responsabilité sociale peut conduire à une plus grande préférence des consommateurs, une plus grande confiance des investisseurs et une meilleure capacité à attirer et à retenir des talents.

Les pratiques de RSE peuvent contribuer à réduire les risques opérationnels de l'entreprise. Par exemple, en adoptant des pratiques environnementales durables, l'entreprise peut réduire les risques liés aux sanctions réglementaires, aux poursuites judiciaires et aux dommages à sa réputation. De même, en mettant en place des politiques de santé et de sécurité au travail robustes, l'entreprise peut minimiser les accidents et les risques pour la santé de ses employés.

---

<sup>1</sup> Aguinis, H, .Glavas, A. (2012). «What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda». *Journal of Management*, vol.38, n0 4, pp 932 968.

## **Chapitre 02 : analyse de la performance sociale de l'entreprise.**

### **Conclusion de chapitre :**

Le deuxième chapitre se penche sur le concept de la performance d'une entreprise et aborde notamment la notion de performance globale de l'entreprise. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous nous sommes concentrés sur la performance sociale de l'entreprise et les outils permettant de la mesurer. Ensuite, nous avons examiné le lien entre les pratiques de la RSE et la performance sociale.

**Chapitre 03 : Impact des pratiques de la RSE  
sur la performance sociale de l'entreprise AQS**

## **Introduction**

Dans le but de confronter les connaissances académiques présentées dans les deux premiers chapitres de ce travail avec les connaissances pratiques qui seront exposées dans le chapitre suivant, nous souhaitons confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ. Ainsi, ce chapitre permettra de vérifier l'application concrète des connaissances théoriques sur le terrain, et de déterminer si elles s'appliquent de manière pertinente aux réalités pratiques des entreprises.

Le cadre de cette étude, présenté dans ce chapitre, se concentre sur l'entreprise Algerian Quatari Steel, une grande entreprise qui s'engage dans des démarches de certification selon divers cadres normatifs. Depuis sa création, l'entreprise a adopté une démarche de responsabilité sociale et s'efforce de respecter ses principes. Ainsi, cet engagement en faveur de la responsabilité sociale a été une constante dans le parcours de l'entreprise.

Dans ce chapitre, notre étude commence par une brève présentation de l'entreprise étudiée et de la méthodologie de recherche poursuivie lors de l'étude. Ensuite, nous utilisons la grille d'évaluation (SD 21000) pour mesurer le degré d'intégration des principes de la RSE dans l'entreprise. Et puis nous avons mentionné certaines pratiques de la RSE et comment elles sont appliquées par l'entreprise. Dans la troisième section nous avons effectué un questionnaire. Les résultats seront ensuite analysés quantitativement à travers une analyse de données (ADD) qui nous permettront de formuler des interprétations et des conclusions.

## **SECTION 01: Présentation General De L'entreprise AQS et la méthodologie de la recherche**

Cette section portera sur la présentation de l'organisme d'accueil Algerian Qatari Steel (AQS) dans lequel nous avons effectué notre stage pratique. Cette présentation nous permettra d'avoir une idée sur son parcours, son activité, sa stratégie, et en deuxième lieux on va présenter la méthodologie de recherche.

### **1. Présentation générale de Algerian Qatari Steel**

Algerian Qatari Steel (AQS) est une entreprise publique économique résulte d'un partenariat d'investissement entre la République Algérienne et l'Etat du Qatar a un capital social de 58 610 000 000 dinars algériens détenue à 49% par Qatar Steel International (QSI) et 46% par le groupe industriel SIDER et à 05% par le Fond Nationale d'Investissement.

L'entreprise occupe une place important dans l'industrie sidérurgique nationale et régionale grâce à sa fiabilité opérationnelle et ses progrès technique, et aussi à son volume de production.

AQS joue un rôle important dans la génération de la richesse et dans le soutien de secteur industriel national en répondant à la demande de marché local de fer et en exportant les excédents de production vers les marchés régionaux et internationaux.

#### **1.1. Historique de l'entreprise**

- Fin 2013 début 2014, l'Algérie et Qatar ont signé un accord de collaboration, le premier et le plus important jalon sera la construction du complexe sidérurgique de Bellara dans la région de Jijel en Algérie.
- La société a été immatriculée au registre de commerce en date du 04/03/2014 sous le numéro 14B0443357.
- En mars 2015 les travaux ont été lancés par le Premier ministre Abdelmalek SELLAL.
- La société a souscrit sa déclaration d'existence fiscale auprès de la direction des grandes entreprises le 28/05/2015.
- En octobre 2017, l'entreprise entrées dans la phase de production et la commercialisation réelle de fer.

## 1.2.Fiche d'identité de l'entreprise

**Tableau N°3.1 : Fiche d'identité de l'entreprise**

Dénomination sociale	Algerian Qatari Steel
Nature de l'entreprise	Publique économique
Forme juridique	SPA
PDG	YOSEF AHMED AL MUHHANADI
Capital social	58 610 000 000 DA
Spécialisation	Production et commercialisation des produits sidérurgique
Capacité de production	2 millions de tonnes par an
Création	Décembre 2013
Mise en service	Octobre 2017
Adresse	La zone industrielle Bellara commune EL-Milia wilaya de Jijel
Site web	<a href="http://www.aqs.dz">www.aqs.dz</a>
Superficie	216 hectares
Chiffre d'affaire	/

**Source :** Elaboré par nous-même à partir des données de l'entreprise

## 1.3. Structure du complexe

Le complexe sidérurgique Bellara est équipé de la technologie la plus avancée au monde, dont neuf unités de production respectueuses de l'environnement, qui garantissent la plus grande efficacité de production et une qualité de produit conforme aux normes internationales.

### 1.3.1. Principales unités de production :

- Unité de Réduction Direct (DRI): Capacité de production de 2,5 millions de tonnes par an.
- Deux Aciéries Electrique: Capacité totale de production 2,2 millions de tonnes par an.
- Trois laminoirs: Capacité de production de 2 millions de tonnes par an de rond à béton et fil machine.

### 1.3.2. Installations complémentaires :

- Usine de gaz industriels.
- Unité de production de chaux.
- Station de réception et de transport des matières premières.
- Usine de traitement des eaux.



- Sous-station électrique.

#### **1.4. La gamme de produit sidérurgique :**

L'entreprise propose une variété de produits en acier de haute qualité et en grande quantité, à des prix compétitifs, répondant aux normes réglementaires et aux exigences de ses clients. Les produits sont fabriqués à l'aide d'une technologie de pointe entièrement automatisée, offrant une grande capacité de production et de stockage de produits finis de différentes dimensions. Cela garantit une fiabilité supérieure pour les clients et une conformité totale aux exigences légales et réglementaires.

- Rond à béton (capacité production de 1 500 000 Tonnes/An) : Produit laminé à chaud en acier d'usage multiple pour la construction haute adhérence, soudable de nuance RB 500. Le produit Rond à Béton soudable produit par l'AQS est conforme aux exigences de l'arrêté interministériel du 8mars 1997, à la norme NA8634 (2015) et à la l'ISO 6935-2 (2015).
- Fil Machine (capacité de production de 500 000 Tonnes/An) : Fil de machine de section ronde de diamètre variant entre 5,5 mm à 14 mm de haute qualité. Le fil machine rond et lisse est obtenu par laminage à chaud conformément à la norme Algérienne NA 8634 et selon les normes internationales.

#### **1.4. Les objectifs**

- Accroître la satisfaction des clients et des parties prenantes pertinentes et être constamment à leur écoute.
- Fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences des clients.
- Etre continuellement en conformité vis-à-vis des exigences légales, règlementaires et autres exigences applicables notamment celles relatives au marché international.
- Développé la qualification en permanence, les compétences et le savoir-faire du personnel.
- Procurer des lieux de travail surs et sains, prévenir les risques professionnels et améliorer santé et sécurité au travail.
- Veiller au respect de l'environnement par la maîtrise des aspects environnementaux et de leurs impacts associés.
- Assurer la pérennité d'AQS, accroître les parts de marchés et s'orienter vers l'export.
- Renforcer l'industrie sidérurgique et accélérer son développement.
- Assumer une responsabilité sociétale.

## **2. Stratégie de l'entreprise**

### **2.1. Vision de la société AQS**

L'entreprise vise à être un modèle de production propre et de développement vert pour permettre au développement durable de jouer son rôle clé dans l'amélioration de l'environnement.

Assumer la responsabilité sociale et écrire un nouveau chapitre pour l'industrie sidérurgique mondiale.

Une vision avec esprit de jeunesse: La société est intéressée à employer le jeune groupe (l'âge moyen est de 34 ans) avec une vision de former une jeune équipe de dirigeants dans le domaine sidérurgistes aux niveaux interne et externe dans les futures étapes de progrès.

### **2.2. Les missions de l'AQS**

- Renforcer l'industrie sidérurgique et accélérer son développement.
- Assumer une responsabilité sociétale.
- L'entreprise s'engage dans des pratiques durables.
- L'anticipation des besoins des clients.
- Maximisation ses retour des actionnaires.
- Produire des produits a haut qualité et avec un coût compétitif.
- Assurer des valeurs durables capables d'obtenir des résultats supérieurs grâce à :
  - Gestion fiable et sécuritaire des actifs.
  - Développement durable.
  - Qualité supérieure.

### **2.3. Les valeurs**

#### **Excellence**

Pour l'AQS l'excellence signifier :

- Offrir la meilleure expérience client au meilleur rapport qualité-prix avec des processus éprouvés et des talents fiables.
- Un partenaire solide et fiable sur lequel les clients, les partenaires et les équipes peuvent compter.
- Croire en l'innovation et privilégier l'amélioration continue.

#### **Créativité**

Dans un monde en mouvement perpétuel, l'AQS s'efforce toujours de trouver les bonnes solutions au bon moment, en combinant talent et technologie pour répondre aux besoins des clients, pour l'entreprise la créativité signifier :

Chapitre 03 : Impact de pratique de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise AQS.

- La conviction qu'en matière de service, tous les employés humains font la différence.
- Etre ingénieux et agile pour toujours mieux anticiper.
- Imaginer la meilleure solution, être innovant pour aboutir à des résultats performants.

### **Loyauté**

Pour AQS, la loyauté est une caractéristique clé des collaborateurs dans les relations professionnelles, mais aussi par rapport aux engagements pris avec les clients. La loyauté se manifeste dans la sincérité des convictions mais aussi dans le respect des règles, procédures et objectifs de l'entreprise.

### **Intégrité**

L'honnêteté, le respect et l'intégrité sont des valeurs fondamentales de l'entreprise qui définissent un comportement professionnel envers les clients, les employés et les partenaires.

L'entreprise fournit toujours aux clients les solutions de produits et des services les plus adaptée à leurs projets grâce à une écoute attentive et une analyse précise des besoins des clients.

### **2.4. Les certificats:**

L'entreprise possède des certifications en :

- ISO 9001: 2015
- ISO 14001: 2015
- ISO 45001: 2018

Afin de répondre aux besoins de sa clientèle de manière plus efficace, AQS a adopté une approche qualité en mettant en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001. Cette certification a été obtenue en 2015.

AQS s'engage dans une démarche d'amélioration continue afin d'évoluer progressivement. Dans cette optique, l'entreprise met en place un Système de Management Environnemental (SME) conforme aux normes du référentiel ISO 14001/2004. Ce système vise à améliorer la performance environnementale de l'entreprise en instaurant des pratiques respectueuses de l'environnement et en adoptant une approche proactive en matière de gestion environnementale.

En cohérence avec sa prise en charge des principes et des aspects de la santé et la sécurité au travail, AQS a obtenu une certification à la norme ISO 45001 en 2018, ce qui fournit un cadre pour améliorer la sécurité des travailleurs, réduire les risque d'accidents du travail et améliorer la santé et le bien être des employés.

### **3. La méthodologie de la recherche**

#### **3.1. La grille d'évaluation SD 21000**

Pour évaluer la démarche RSE au sein de l'entreprise on a utilisé la grille SD 21000 et l'avons distribué aux responsable de service environnement et le responsable de SMI.

#### **3.2. Entretiens non directifs**

Ainsi nous avons fait des entretiens non directifs, dans le but de connaître les principales pratiques de RSE employées au sein de AQS. Ces entretiens ont été effectués avec le responsable de SST et le responsable de formation.

#### **3.3. Le questionnaire**

Pour notre étude, nous avons choisir d'utiliser un questionnaire au format papier et format électronique pour examiner l'incidence des pratiques de la RSE sur la performance sociale d'AQS, ce questionnaire est principalement constitué de questions évaluées selon une échelle de LIKERT.

##### **3.3.1. La population**

Étant donné le grand nombre de travailleurs dans l'entreprise, ainsi que les différences de niveau d'éducation et les éventuelles difficultés de compréhension de certaines questions pour chacun d'entre eux, nous avons opté pour les cadres de l'entreprise en tant que population d'étude. Cette décision vise à garantir que les réponses fournies soient sérieuses et correctes.

##### **3.3.2. L'échantillon**

Il s'agit de la sélection des individus de la population afin d'obtenir les données nécessaires pour la recherche. Nous avons opté un échantillon composé de 63 employés.

##### **3.3.3. structure de questionnaire**

Dans le but de comprendre les caractéristiques de la démarche RSE mise en place au sein de l'entreprise AQS, du point de vue des employés, nous cherchons à étudier leur perception nous avons conçu ce questionnaire qui compose de (16) questions fermées qui portent sur la RSE et la performance sociale.

Ce questionnaire contient trois parties :

- **Partie 01** : traite les questions personnelles : sexe, âge, niveau d'instruction, catégorie professionnelle, ancienneté au travail.

Chapitre 03 : Impact de pratique de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise AQS.

- **Partie 02** : concerne la RSE, elle constitue les variables indépendantes de notre recherche. Cette section comprend 5 questions dont 3 avec choix multiples (une seule réponse possible), et une question avec case à cocher (plusieurs réponses possibles) et une question d'évaluation.
- **Partie 03** : comporte les questions sur la perception des employés concernant la performance sociale de AQS. Elles représentent les variables dépendantes de notre étude. Elle contient 9 questions.

#### 3.3.4. L'outil de traitement des données

Afin de mener cette étude, nous avons utilisé le logiciel IBM SPSS statistics 22.0 pour traiter les données. Ce logiciel nous permettra de réaliser une analyse descriptive des variables insérées ainsi que de construire un modèle de régression linéaire après avoir insérées les données.

#### 3.3.5. L'outil de l'analyse

Nous allons utiliser une méthode d'analyse descriptive pour examiner les données collectées à partir de notre questionnaire. Cela nous permettra de coder les réponses de certaines questions, nous utiliserons un tri à plat, afin de déterminer les caractéristiques de notre variable indépendante, à savoir les pratiques RSE.

Nous utiliserons également une analyse économétrique via la régression linéaire simple pour une analyse plus approfondie. L'objectif de cette analyse est de vérifier l'existence d'une relation entre deux variables quantitatives.

Ce modèle prend la forme suivante:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

- **Y**: représente la variable à expliquer c'est-à-dire les indicateurs pris en compte de la performance sociale d'entreprise.
- **X**: représente la variable explicative c'est-à-dire les pratiques de la RSE.
- **$\varepsilon$** : représente le terme d'erreur aléatoire du modèle.
- **$\beta_0$  et  $\beta_1$** : sont deux paramètres à estimer.

## SECTION 02 : ETAT DES LIEUX SUR LES PRATIQUES de la RSE DE AQS

Cette deuxième section fera l'objet d'un état des lieux sur la démarche de la RSE dans AQS.

Premièrement nous avons utilisé la grille SD 21000 pour mesurer le degré de la mise en œuvre de la démarche RSE au sein de l'entreprise AQS et puis nous allons essayer d'illuminer les pratiques en matière de la RSE appliqué au sien de l'entreprise.

### 1. L'évaluation de la démarche RSE dans l'entreprise

En utilisant la grille SD 21000, nous avons examiné les différents axes de la responsabilité sociétale qui comprennent :

- La gouvernance et pratique managériales,
- Le développement durable,
- La performance économique,
- La responsabilité sociale, et
- La responsabilité environnementale.

**Tableaux N° 3.2 : Données de la démarche RSE (SD 21000)**

AC	PRINCIPE/MATURITE	CAS AQS		
	Cible	RSE <sup>1</sup>	RSMI <sup>2</sup>	PP <sup>3</sup>
A1. Gouvernance et pratique managériales	1. Engagement de la direction	3	2	2
	2. Stratégie, politique et objectifs	3	3	3
	3. Système de management	3	2	3
	4. organisation et responsabilité	2	2	2
	5. Participation, implication et motivation du personnel	2	2	2
	6. Communication interne	2	3	3
	7. Communication externe	2	3	3
	8. veille règlementaire	2	2	2
	9. Prise en compte d'autres facteurs	3	1	2
	10. identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	3	3	3
		<b>Indice moyen de l'axe (note/3)</b>	2,433333333	
	<b>Taux d'intégration des enjeux de l'axe</b>	81,11%		
AZ-Develop pement	1. Produit Eco-conception	2	2	2
	2. Politique d'achat	2	2	2
	3. gestion et prévention des risques	3	3	3

<sup>1</sup> Responsable service environnement

<sup>2</sup> Responsable de système management intégré

<sup>3</sup> Propre perception a partir une série d'entretiens ou on a administre les deux grille d'évolution

Chapitre 03 : Impact de pratique de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise AQS.

AC	PRINCIPE/MATURITE	CAS AQS		
	Cible	RSE <sup>1</sup>	RSMI <sup>2</sup>	PP <sup>3</sup>
	4. stockage	2	2	2
	5. transports des salaries et accessibilité du site	3	3	3
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,40		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	80,00%		
A3. Performance économique	1. Relation commerciales	3	3	3
	2. Production et politiques de tarification	2	2	2
	3. Coûts investissement	2	2	2
	4. Responsabilité et partage de la valeur ajouté	2	3	2
	5. Contrôle et pérennité	3	2	2
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,333333333		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	77,78%		
A4. Responsabilité sociale	1. travail, conditions générales et ambiance	2	2	2
	2. Equité	2	3	3
	3. Emploi, compétences et formation	2	3	2
	4. Hygiène, santé et sécurité	3	3	3
	5. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	2	2	2
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,4		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	80,00%		
A5. Responsabilité environnementale	1. L'eau, gestion des consommations	3	3	3
	2. L'eau: pollution	2	2	2
	3. L'énergie, consommation	2	2	3
	4. L'aire pollution et gaz à effet de serre	3	3	3
	5. Les déchets	2	2	2
	6. Les sols, gestion et pollution	2	2	2
	7. Bruits et odeurs, pollution interne et externe	2	2	2
	8. La biodiversité	3	3	3
	9. transport et logistique	2	2	2
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,37		
Taux d'intégration des enjeux de l'axe	79,01%			
Indice moyen pour les 5 axes		2,39		
Taux d'intégration moyen sur les 5 axes		79,58%		

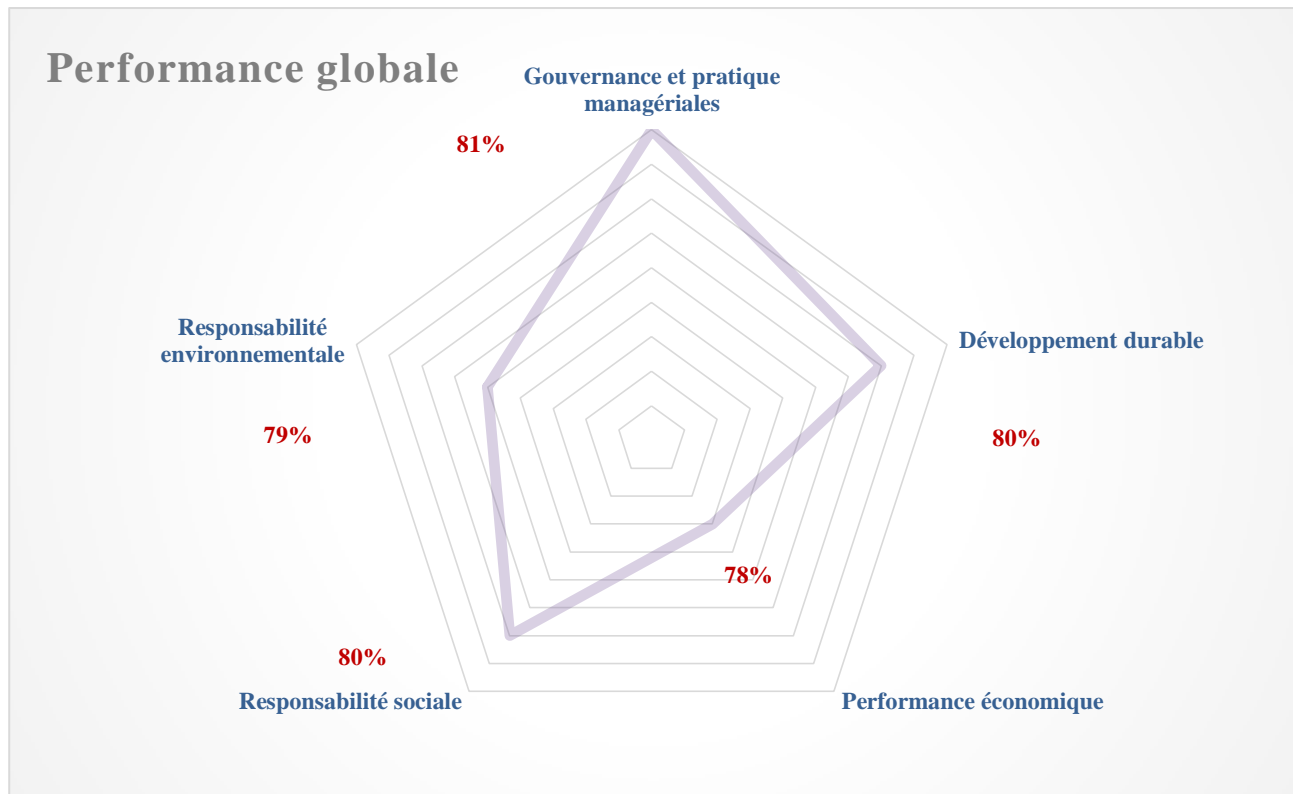
**Source :** Elaborer par nous-même à base des grilles d'évaluations et d'entretiens

Les informations utilisé pour cette évaluation sont basées sur les résultats issus des grilles d'évaluation menés auprès des responsables ciblés notamment les responsables des systèmes de management (qualité/SST/environnement), et le responsable de service environnement.

Chapitre 03 : Impact de pratique de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise AQS.

Les résultats ont été synthétisés dans un diagramme radar, illustré dans la figure ci-après :

**Figure N° 3.2** : RADAR des performances sociétales le cas de AQS.



**Source** : résultats obtenus à travers la grille d'évaluation traitée à l'aide d'office Excel

Les résultats illustrés dans le graphique ci-dessus, qui représente la performance sociétale du RADAR ainsi que la maturité de la démarche RSE de l'entreprise AQS, mettent en évidence que l'entreprise se positionne au niveau de la troisième phase " phase d'Amélioration" avec un taux moyen de 79,58% en ce qui concerne la démarche RSE et l'intégration des préoccupations sociales dans son fonctionnement.

## 2. Les bonnes pratiques de la RSE dans l'entreprise

Dans cette partie portant sur les pratiques de RSE de AQS, nous allons présenter les initiatives mises en place par l'entreprise pour être considérée comme une entreprise socialement responsable.



## 2.1. La santé et la sécurité au travail

### 2.1.1. La santé:

**Service médical:** Un service médical complet est disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 sur le site de l'AQS. Ce service est constitué de quatre médecins AQS, quatre infirmiers et un médecin du travail, tous dédiés à fournir des soins et des services médicaux sur place.

**Gestion des visites médicales:** Il y a un suivi rigoureux des visites médicales périodiques par le département QHSE à travers la mise en place d'un programme annuel pour tous les départements de l'entreprise. L'objectif est de préserver la santé des travailleurs de l'AQS.

**Bruit:** AQS respecte le niveau sonore, suivant les lois algériennes et les normes internationales. AQS a assuré les mesures de bruit extérieur suite au décret exécutif n° 98 - 184 du 27 juillet, 1993 réglementant les émissions sonores. Selon l'article 02 : les niveaux sonores maximaux autorisés dans les zones résidentielles et dans les routes et les lieux publics ou privés sont de 70 décibels (70 dB) pendant la journée (6 h à 22 h) et 45 décibels (45 dB) pendant la nuit (22 h à 6 h). Ceci afin de préserver la santé et la sécurité des employés et la communauté entourée.

### 2.1.2. La sécurité:

AQS considère la sécurité comme une priorité. La prévention est toujours la première. Cependant, le risque zéro parce qu'elle fournit tous les moyens et les systèmes nécessaire à la protection.

**Système STOP CARD:** Un système STOP CARD permettant aux travailleurs AQS de détecter les non-conformités et les situations dangereuses dans le terrain a été mis en place. Son objectif est d'impliquer le personnel dans le système de management de la SST.

**Induction de sécurité :** AQS utilise l'induction à la sécurité pour présenter sa culture et ses valeurs de sécurité pour toute personne susceptible d'accéder à des zones dangereuses, notamment: Nouveaux employés, Sous-traitants, Stagiaires et étudiants universitaires, Visiteurs.

L'objective des inductions:

- Comprendre la politique AQS/QHSE;
- Connaître les règles et règlements de sécurité;
- Savoir quoi faire en cas d'urgence (message d'alerte, procédure d'évacuation...).

**Les équipements de production individuelle:** Les employés de l'AQS bénéficient des équipements de production individuelle et même les visiteurs après avoir terminé l'induction.

**La sensibilisation:** L'entreprise fait des programmes de sensibilisation hebdomadaire sur les axes suivants :

- Prévention (Risques chimiques, Sécurité routière...).
- Intervention (Comment utiliser un extincteur, que faire en cas de brûlures...).
- Environnement (Recyclage, journée environnement Word (5 juin)).
- Santé (Covid-19, Ergonomie, ...).

## **2.2. La formation et le développement**

La formation des employés ne développe pas seulement les compétences techniques et professionnelles requise, mais elle indique également que l'entreprise est très préoccupée par offrir aux employés de meilleures chances d'évolution de carrière et investir dans leurs capacités.

Ainsi, on peut dire que la formation et le développement axés sur le développement des connaissances, des compétences et aussi des attitudes des employés.

Dans le cadre de sa responsabilité sociale envers ses collaborateurs, AQS organise plusieurs plans de formation et ces formations sont réalisées en fonction des besoins de l'entreprise, et dispose même d'un budget spécifique.

AQS considère la formation comme un puissant levier de développement des compétences des employés et un excellent levier d'amélioration des performances et dans ce contexte l'entreprise s'engage à:

- Donner la possibilité d'obtenir des programmes de formation pour tous les travailleurs sans exclure aucun groupe.
- Engagement à développer les compétences et les futurs leaders.
- Le processus de formation et de développement soit organisé dans un système ciblé pour suivre le rythme du développement scientifique et technologique.

## **2.3. Système de rémunération**

Les pratique de RSE envers les employés peuvent être limitées aussi par le système de rémunération équitable, et l'AQS dans ce contexte s'engage à:

- Établir un système adéquat de salaires et d'incitations afin de fidéliser les travailleurs à l'organisation;
- Justice et égalité dans les programmes salariaux et incitatifs entre les travailleurs et selon la nature du travail et ses difficultés;

- Accorder aux travailleurs des salaires permettant d'atteindre un niveau de vie approprié;
- La non-discrimination en matière de salaires et d'incitation entre hommes et femmes.

## 2.4. Protection de l'environnement

L'un des problèmes majeurs qui menacent aujourd'hui notre environnement est l'augmentation de la charge polluante rejetée dans le milieu naturel par les activités industrielles. En effet, les risques anthropologiques que l'activité de secteur sidérurgique fait fortement appel aux ressources naturelles (eau, sol, flore, etc.) ont motivé la contribution de l'entreprise pour minimiser l'impact de la pollution.

Algerian Qatari Steel mène une politique environnementale intégrée pour montrer son soutien et engagement au plus haut niveau dans la protection de l'environnement. Dans le cadre de cette politique l'entreprise fait ce qui suit:

- **Une heure pour l'environnement:** c'est un événement qui a lieu tous les trimestres dans l'une des unités AQS. Il vise à encourager les employés à tous les niveaux d'AQS à s'impliquer dans des problématiques environnementales.
- **Inspection (quotidienne, hebdomadaire et mensuelle):** ces inspections environnementales visent à: Surveillance continue de toutes les installations du complexe, Renforcer les conseils du personnel AQS, Maîtriser les impacts par rapport à l'environnement.
- **Surveillance des émissions atmosphériques:** AQS a travaillé sur un suivi permanent et rigoureux de la qualité des émissions atmosphériques résultant de ses activités ; les capacités les plus récentes pour un bon contrôle de ces émissions ont été exploitées en les traitant dans des unités spéciales et sophistiquées à cet égard. AQS tient également à respecter scrupuleusement les normes de qualité des rejets atmosphériques telles que stipulées dans Les lois algériennes et les paramètres de contrôle sont: PM10 (poussière), SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> et CO.
- **Surveillance des rejets liquides:** Pour éviter tout impact des effluents liquides industriels sur l'environnement, AQS adopte des mesures réglementées. Dans ce cadre, des analyses internes sont réalisées mensuellement afin de vérifier la qualité de l'eau à rejeter ailleurs, (d'autres analyses sont réalisées en externe par l'organisation ONEDD).

## 2.5. Valorisation des déchets et des sous-produits

L'industrie sidérurgique par sa nature génère beaucoup de déchets. En tant qu'entreprise respectueuse de l'environnement, AQS a toujours considéré la politique de sous-produits et la gestion des déchets est fondamentale.

### 2.5.1. Gestion des sous-produits:

Les différents sous-produits générés au sein d'AQS sont stockés dans des zones bien délimitées.

**Valorisation en interne:** La valorisation des sous-produits est un enjeu considérable pour le développement durable car elle permet d'économiser matières premières et sources d'énergie. Les sous-produits recyclés en interne comprennent ; chutes de barres d'armature, chutes de machine à fil, répartiteur... etc.

**Valorisation en externe:** Il existe des organismes qui ont des contrats avec AQS pour récupérer et évacuer les sous-produits (Granulés de fines, Boues DR, I Poussière FTP, Déchets réfractaires...)

### 2.5.2. Gestion des déchets:

Le complexe Bellara produirait annuellement une quantité de proche à 750 de déchets spéciaux dangereux dont la nature et caractéristique sont similaires à ceux générés dans l'industrie en générale (émulsions, huiles et graisses équipées, boues huileuses...).

Ces quantités représentaient une augmentation de 0.2% de l'ensemble des déchets dangereux générés annuellement en Algérie.

Il existe une filière de collecte et de traitement des déchets dangereux en Algérie comporte plusieurs entreprises agréées ont une capacité pour traiter/collecter les déchets dangereux spéciaux et divers.

AQS à des contrats a long terme avec ces organismes qui aurait une capacité suffisante pour traiter/collecter les déchets générés au complexe.

Concernant les traitements finaux auxquels seront soumis les déchets par les organismes de gestion des déchets ont finalement recyclées. L'entreprise à son tour, suit les déchets depuis le moment où ils sont collectés auprès ces organismes jusqu'à ce qu'ils soient recyclés.

## **2.6. Les engagements sociaux et le développement économique local**

L'Algerian Qatari Steel Company a organisé une campagne de don de sang, en coopération avec le Centre du sang de l'hôpital Bachir Mentouri à El-Milia, dans la clinique de l'entreprise. L'entreprise a appelé les travailleurs à contribuer fortement au succès de cette campagne humanitaire, qui vise à sauver la vie des individus en fournissant à la banque de sang ce matériel vital, d'autant plus que la plupart des travailleurs de l'entreprise se rendent fréquemment à l'hôpital El-Miliyah.

En réponse à la demande croissante d'oxygène à usage médical dans divers hôpitaux pendant la période de la pandémie de la COVID-19, la Société de sidérurgie Algerian Qatari Steel s'est engagée dans la production et la distribution de ce produit vital en fournissant plus de 1,5 million de litres d'oxygène en un mois à différentes institutions de santé. Cela équivaut à une moyenne de 50 000 litres par jour.

### Section 03 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire

L'objectif de cette section consiste à exposer et interpréter les résultats de la régression linéaire. Pour ce faire, nous commencerons par présenter l'analyse descriptive de notre étude, accompagnée de quelques observations pertinentes.

Ensuite, nous pourrons enfin présenter notre modèle économétrique en utilisant les données fournies par l'entreprise, mettant en évidence l'impact des pratiques de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise, mesurée à l'aide de 4 indicateurs (la formation, le taux d'absentéisme, les accidents de travail, le climat sociale).

#### 1. Analyse descriptif

##### 1.1. Les données personnelles :

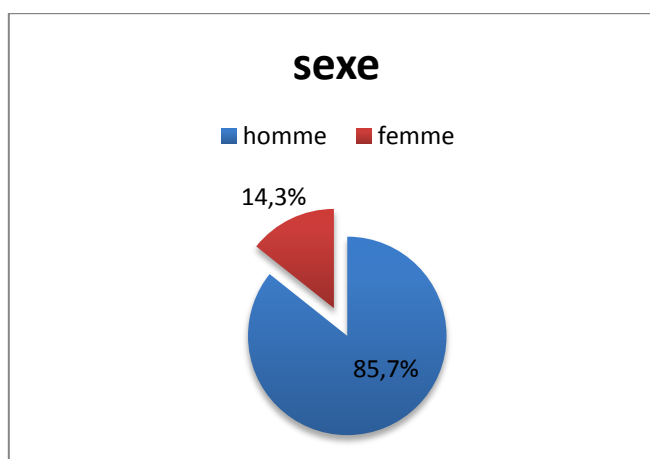
##### 1.1.1. Le sexe :

**Tableau N° 3.3 :** répartition selon le sexe

	fréquence	pourcentage
Homme	54	85,7
Femme	9	14,3
Total	63	100,0

**Source :** élaboré par nous-même en se basant sur les sortie Excel

**Figure N°3.2:** répartition selon le sexe



**Source :** élaboré par nous-même en se basant sur les sortie Excel

Selon la répartition de notre échantillon par sexe, il est constaté que la majorité des individus sont de sexe masculin, représentant un taux de **85,7 %**, tandis que les individus de sexe féminin représentent **14 ,3%**. On observe donc que le personnel masculin à AQS est plus nombreux que le personnel féminin (**85,7%** contre **14 ,3%**).

Cette différence peut être attribuée à la nature des activités, aux tâches exécutées et aux postes occupés au sein de l'entreprise. En général, les hommes sont plus susceptibles d'exercer des activités qui nécessitent un effort physique, tandis que les femmes sont plus enclines à occuper des postes administratifs.

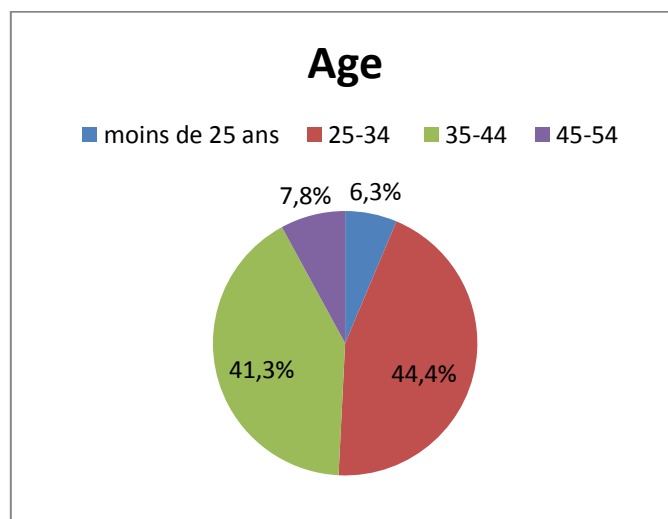
### 1.1.2. L'âge :

**Tableau N° 3.4 : La répartition selon l'âge**

	Fréquence	Pourcentage
moins de 25 ans	4	6,3
25-34	28	44,4
35-44	26	41,3
45-54	5	7,9
Total	63	100,0

**Source :** élaboré par nous-même en se basant sur les sorties Excel

**Figure 3.3:** répartition selon l'âge



**Source :** élaboré par nous-même en se basant sur les sorties Excel

Nous notons que le pourcentage le plus élevé se trouve dans la tranche d'âge de 25 ans à 34 ans, atteignant **44,4 %**, suivi de près par la tranche d'âge de 35 ans à 44 ans, avec un taux de **41,3 %**. En revanche, les catégories des moins de 25 ans et des 45-54 ans affichent des taux très bas,

Chapitre 03 : Impact de pratique de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise AQS.

respectivement de **6.3%** et **7.8%**. Et la catégorie d'âge de plus de 55 ans 0% dans notre échantillon. Ainsi, nous pouvons constater que la majeure partie du personnel d'AQS se situe dans la tranche d'âge de 25 à 44 ans, représentant un taux de **85.7%**.

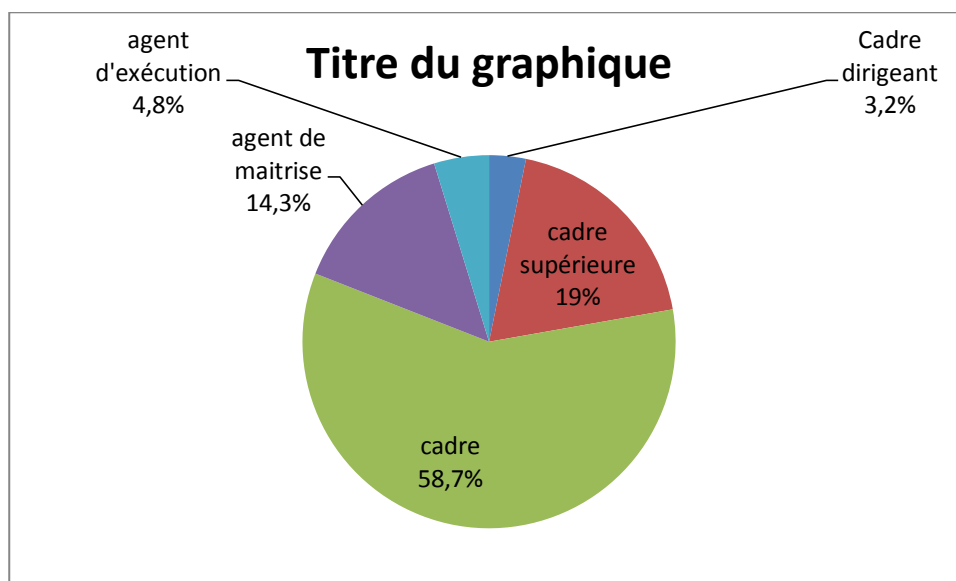
En conclure que l'AQS, attire davantage de jeunes professionnels. Cette tranche d'âge peut être attirée par les opportunités d'emploi, les avantages offerts, et la culture et les valeurs de l'entreprise. La présence d'un pourcentage élevé de cette tranche d'âge peut témoigner de l'attrait de l'entreprise pour les jeunes talents et de sa capacité à recruter et à retenir des employés dans cette catégorie d'âge.

### 1.1.3. La catégorie professionnelle :

**Tableau N° 3.5:** répartition selon la catégorie professionnelle

	Fréquence	Pourcentage
Cadre dirigeant	2	3,2
cadre supérieure	12	19,0
cadre	37	58,7
agent de maitrise	9	14,3
agent d'exécution	3	4,8
Total	63	100,0

**Figure :** répartition selon la catégorie professionnelle



**Source :** élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel



Sur l'échantillon de 63 employés **58.7%** se situe dans la catégorie cadre, suite à un taux faible pour les autres catégories par rapport à la précédente avec un pourcentage de **19 %** cadre supérieure et **14.3%** des agents de maîtrise, et un très faible taux pour les cadres dirigeants (**3.2%**) et **4.8%** pour les agents d'exécutions.

Cela peut justifier par la grande structure de AQS qui contient plusieurs départements et services et aussi par la nature de travail et les besoins d'entreprise qui exige un nombre élevé des cadres.

Cette répartition peut être expliquée par la taille importante de l'entreprise AQS, qui comprend de nombreux départements et services. De plus, la nature du travail et les besoins spécifiques de l'entreprise nécessitent un nombre élevé de cadres. Il est essentiel d'avoir du personnel qualifié capable de gérer, coordonner et prendre des décisions au sein de l'entreprise.

Il convient de noter que cette répartition ne reflète pas nécessairement l'ensemble du personnel de AQS, mais plutôt un échantillon spécifique. Il est possible que d'autres catégories ou groupes professionnels soient présents dans l'entreprise, bien que dans des proportions moindres par rapport aux cadres. Il est important de prendre en compte cette diversité professionnelle lors de l'élaboration de politiques de gestion des ressources humaines afin de garantir l'équité et l'égalité des chances pour tous les employés, quels que soient leur niveau hiérarchique ou leur fonction.

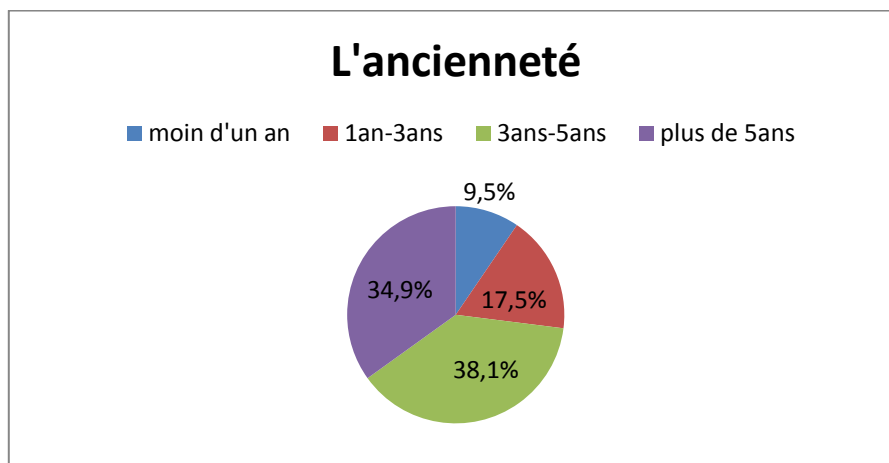
#### **1.1.4. Ancienneté professionnelle :**

**Tableau N°3.5 :** répartition par l'ancienneté Au sein de AQS

	Fréquence	Pourcentage
moins d'un an	6	9,5
1an-3ans	11	17,5
3ans-5ans	24	38,1
plus de 5ans	22	34,9
Total	63	100,0

**Source :** élaboré par nous-même en se basant sur les sorties Excel

**Figure3.5:** répartition par l'ancienneté  
Au sein de AQS



**Source :** élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel

- Selon ces résultats, nous pouvons observer ce qui suit :

En ce qui concerne l'ancienneté au sein de l'entreprise AQS, nous constatons que l'effectif le plus important se trouve dans la catégorie des employés ayant une ancienneté comprise entre 3 et 5 ans, avec un pourcentage de **38.1%** suivie par la catégorie qui ont plus de 5 ans d'ancienneté avec un pourcentage de **34.9%**. En revanche, la catégorie ayant moins d'ancienneté représente un pourcentage symbolique de **27%** (**17.5%** pour 1 à 3 ans et **9.5%** ayant moins d'un an), ce qui est relativement faible comparé au pourcentage précédent.

## 1.2. La variable indépendante (la RSE) :

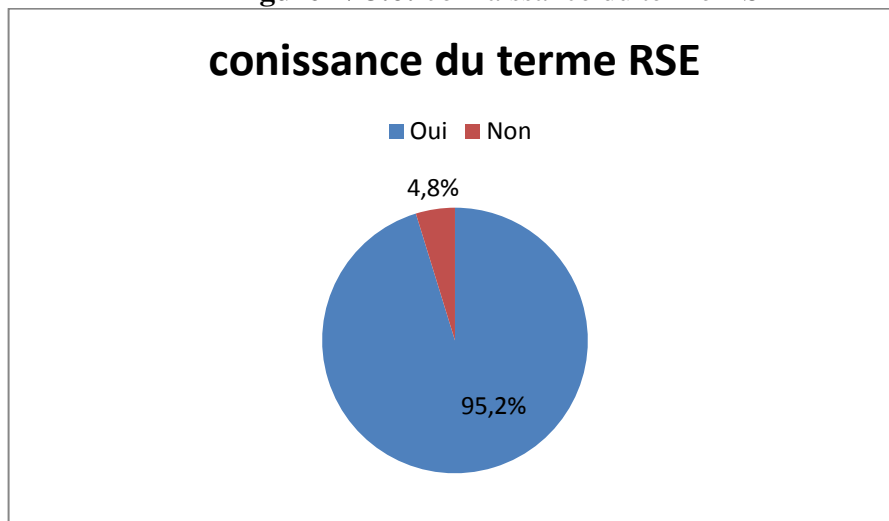
### 1.2.1. Connaissance de terme RSE

**Tableau N°3.6 :** connaissance du terme RSE

	Fréquence	Pourcentage
Oui	60	95,2
Non	3	4,8
Total	63	100,0

**Source :** élaboré par nous-même en se basant sue les sortie Excel

Figure N°3.6: connaissance du terme RSE

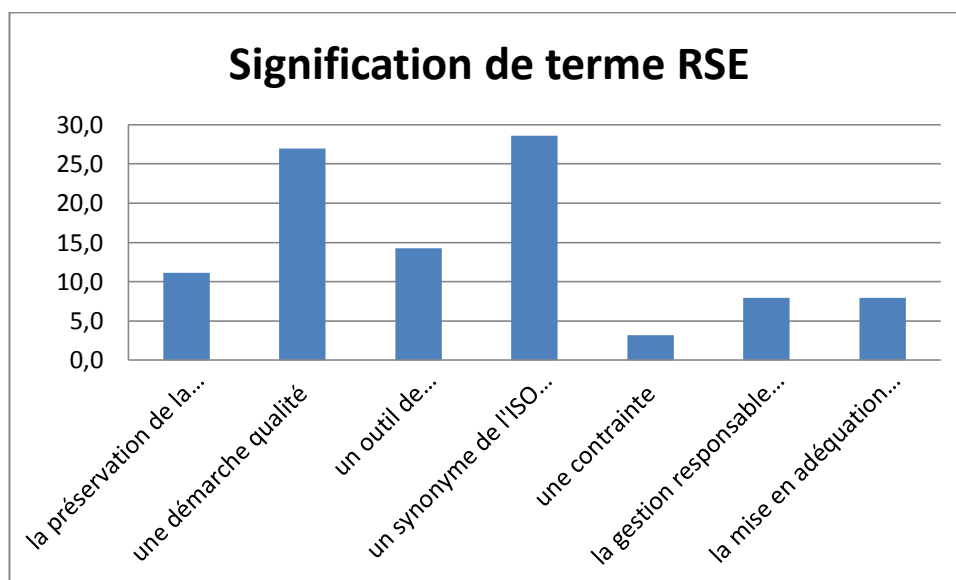


Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel

La grande majorité des employés de L'AQS (**95,2 %**) connaissent la signification du terme RSE, ce qui indique une bonne compréhension et sensibilisation à ce concept. Seulement **4,8 %** des employés interrogés déclarent ne pas connaître la signification de la RSE.

### 1.2.2. Signification du concept RSE

Figure N°3.7: signification de terme RSE



Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel

D'après la figure on constate :

Nous constatons que la signification la plus courante est "synonyme de ISO 26000", avec un pourcentage de **28,6 %**. Ce taux est suivi de très près par la signification "une démarche qualité",

avec un pourcentage de **27 %**. De plus, **14,3 %** des personnes pensent que la RSE est un outil de performance, tandis que **7,9 %** relie la RSE à la gestion responsable des risques environnementaux. Le même pourcentage relie également la RSE à la mise en adéquation des valeurs de l'entreprise avec les salariés.

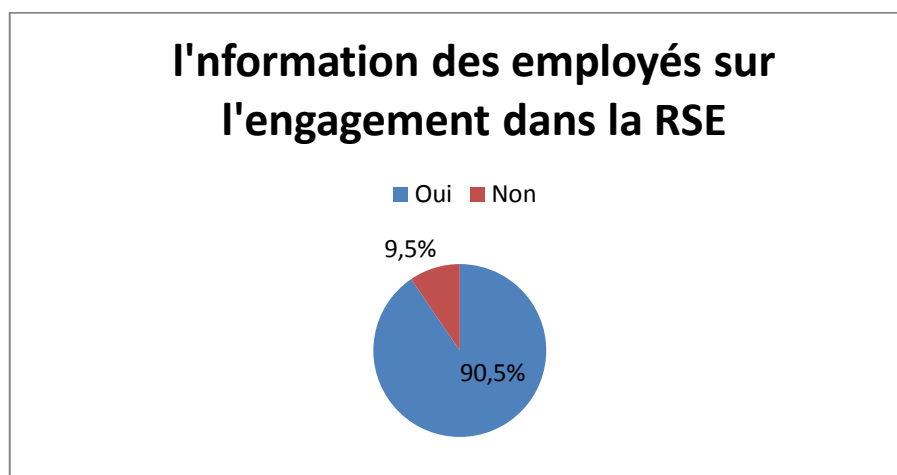
### 1.2.3. Informations des employés sur l'engagement de AQS dans la RSE

**Tableau N°** : information des employés sur l'engagement dans la RSE

	Fréquence	Pourcentage
Oui	57	90,5
Non	6	9,5
Total	63	100,0

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties Excel

**Figure N°3.8:** information des employés sur l'engagement dans la RSE



**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel

D'après la figure on constate :

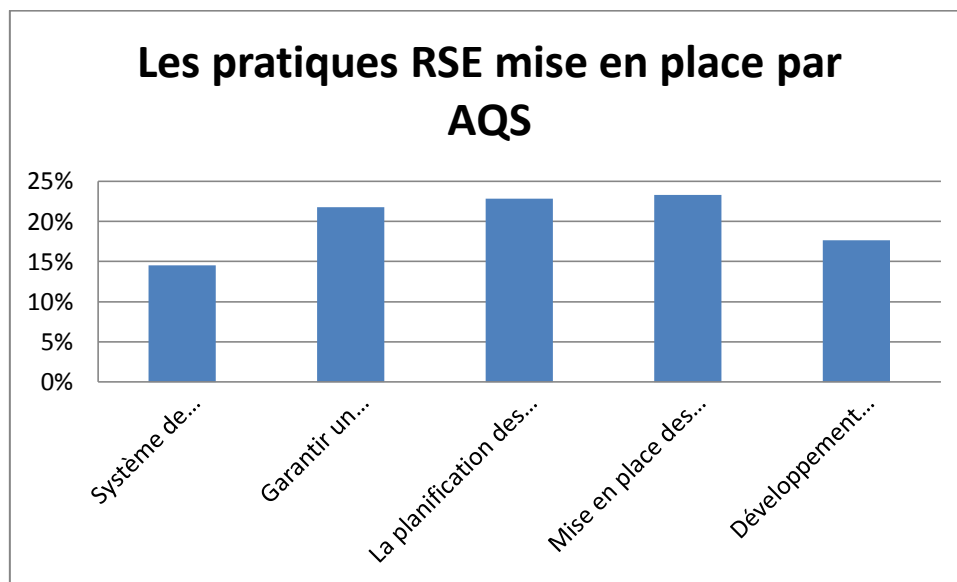
- **90.5%** des répondants sont informés sur l'engagement dans la RSE ;
- **9.5%** des répondants ne sont pas informés sur l'engagement dans la RSE.

La majorité des employés sont conscients de ce qu'est la RSE. Cela suggère que la notion de RSE est bien connue et comprise au sein de l'entreprise. Cette prise de conscience peut être considérée comme positive, car elle montre que les employés sont informés des obligations éthiques et

sociales de l'entreprise. Cela peut également être perçu comme un indicateur de l'engagement des employés envers les valeurs de durabilité et de responsabilité de l'entreprise. Il est encourageant de constater que la majorité des employés sont informés de la RSE, ce qui peut contribuer à une meilleure intégration des pratiques et des initiatives RSE au sein de l'entreprise AQS.

#### 1.2.4. Les pratiques RSE :

Figure N°3.9 : Les pratiques RSE mise en place par AQS



Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel

D'après l'histogramme les résultats de cette question montrent que les répondants de l'enquête considèrent toutes les pratiques RSE mentionnées comme importantes pour l'entreprise AQS. Les réponses convergent vers cinq pratiques spécifiques qui ont été identifiées par les pourcentages suivants :

- **23%** des répondants considèrent que les pratiques RSE mises en place par AQS visent à réduire les risques environnementaux en mettant en place des procédures adéquates.
- Également, **23%** des répondants estiment que les pratiques RSE de l'entreprise AQS se concentrent sur la planification des formations et le développement du personnel.
- Pour **22%** des répondants, les pratiques RSE de l'entreprise AQS visent à garantir un environnement de travail sûr et sain.
- **18%** des répondants considèrent que les pratiques RSE de l'entreprise AQS sont axées sur le développement économique local et l'engagement social avec la communauté.

- Enfin, **15%** des répondants soulignent l'importance d'un système de rémunération équitable dans les pratiques RSE de l'entreprise AQS.

Ces résultats indiquent que les pratiques RSE qui ont été énoncées dans le questionnaire sont perçues comme pertinentes et importantes par une part significative de la population enquêtée. Ces pratiques couvrent divers aspects tels que la protection de l'environnement, le développement du personnel, la sécurité au travail, l'engagement social et l'équité salariale.

## 2. L'analyse économétrique

Nous avons utilisé les méthodes de régression linéaire et d'ANOVA pour tester la validité de nos hypothèses de recherche. L'objectif de cette étude est d'examiner l'impact des variables explicatives sur les variables à expliquer.

### 2.1. L'impact des pratiques RSE sur la formation

**Tableau N°3.9: ANOVA test**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,133	1	1,133	13,580	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,089	61	,083		
	Total	6,222	62			

a. Variable dépendante : formation

b. Prédicteurs : (Constante), RSE

À partir du tableau d'ANOVA, nous constatons qu'il y a une relation significative entre la variable indépendante RSE et la variable dépendante Formation. En effet, la valeur de la significativité de cette relation est inférieure à **0,05**. De plus, le score F est de **13,580**, ce qui est supérieur de **4,49** à la valeur significative.

Nous sommes maintenant en mesure de poursuivre notre analyse en examinant le tableau récapitulatif du modèle.

**Tableau N°3.10: Récapitulatif de modèle**

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,427 <sup>a</sup>	,182	,169	,289

a. Prédicteurs : (Constante), RSE

Le coefficient de détermination linéaire (R-deux) est de **0,182**, ce qui nous permet de conclure que la relation entre la variable RSE et la variable Formation est très faible. Ainsi, la RSE peut expliquer seulement **18 %** du nombre de formations au sein de l'entreprise AQS.

Enfin, voici le modèle de régression linéaire de la variable RSE et Formation :

**Tableau N°3.11: Coefficients de modèle de régression linéaire**

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,179	,292		7,461	,000
	RSE	,249	,067	,427	3,685	,000

a. Variable dépendante : formation

L'équation du modèle est la suivante : **F = 2.179+0.249 RSE**

Le coefficient positif de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) indique une relation positive avec la formation. Selon l'équation, un changement d'une unité dans les pratiques de RSE entraînera une variation de **24,9 %** dans la planification des formations. Il est important de souligner qu'il existe d'autres facteurs non pris en compte dans notre modèle, qui peuvent également provoquer une modification significative pouvant atteindre une valeur de **2,179 %**.

## 2.2. L'impact des pratiques RSE sur le taux d'absentéisme

**Tableau N° 3.12 : ANOVA test**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,340	1	,340	,959	,331 <sup>b</sup>
	De Student	21,660	61	,355		
	Total	22,000	62			

a. Variable dépendante : taux d'absentéisme

b. Prédicteurs : (Constante), RSE

À partir du tableau ANOVA, il est observé qu'il n'existe pas de relation significative entre la variable indépendante RSE et la variable dépendante absentéisme. En effet, la valeur de significativité de cette relation est de 0,331, ce qui est supérieur à 0,05. Par conséquent, aucune relation entre les deux variables n'est présente.

### 2.3. L'impact des pratique RSE sur les accidents de travail

**Tableau N° 3.13: ANOVA test**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,739	1	,739	6,465	,014 <sup>b</sup>
	de Student	6,975	61	,114		
	Total	7,714	62			

a. Variable dépendante : accident de travail

b. Prédicteurs : (Constante), RSE

La valeur de Ficher, qui est de 6.465 et dépasse la valeur significative, ainsi que la valeur de significativité qui est de 0.014 (inférieure à 0.05), indiquent qu'il existe une relation entre la RSE et la variable des accidents de travail.

**Tableau N°3.14: Récapitulatif de modèle**

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,310 <sup>a</sup>	,096	,081	,338

a. Prédicteurs : (Constante), RSE

Par conséquent, avec une valeur de R-deux égale à 0,096, nous pouvons conclure que les deux variables présentent une très faible corrélation, indiquant que la variable RSE explique 9,6 % de la variation de la variable des accidents de travail.

Dans ce contexte, le tableau suivant mettra en évidence le modèle de régression linéaire entre les deux variables.



**Tableau N°3.15: Coefficients de modèle de régression linéaire**

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,900	,412		7,033	,000
	RSE	-,225	,088	-,310	-2,543	,014

a. Variable dépendante : accident de travail

L'équation du modèle est la suivante : **AT = 2.90 – 0.225 RSE**

Le coefficient de la variable RSE est de signe négatif, ce qui indique une relation négative entre les deux variables. En effet, l'objectif de la RSE est de réduire les accidents, il est donc cohérent que son coefficient soit négatif.

#### 2.4. Impact des pratiques RSE sur le climat social

**Tableau N°3.16: Coefficients de modèle de régression linéaire**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,116	1	3,116	10,380	,002 <sup>b</sup>
	de Student	18,312	61	,300		
	Total	21,429	62			

a. Variable dépendante : climat social

b. Prédicteurs : (Constante), RSE

En se référant au tableau ci-dessus, il est observé que la valeur de Fisher atteint 10,380, avec une valeur de signification inférieure à 0,02 ( $0,02 < 0,05$ ). Cela nous conduit à conclure qu'il existe une relation entre les pratiques RSE et le climat social.

**Tableau N°3.17: Récapitulatif de modèle**

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,381 <sup>a</sup>	,145	,131	,548

a. Prédicteurs : (Constante), RSE

Le coefficient de détermination linéaire (R2) est de 0,145, ce qui indique une relation faible entre les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le climat social. Autrement dit, la variable RSE explique 14,5% de la variation de la variable climat social.

Dans ce contexte, le tableau suivant mettra en évidence le modèle de régression linéaire entre les deux variables :

**Tableau N°3.16: Coefficients de modèle de régression linéaire**

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,780	,484		5,749	,000
	RSE	,362	,112	,381	3,222	,002

a. Variable dépendante : climat social

Ainsi l'équation de ce modèle de régression linéaire est :  $C = 2.780 + 0.362 RSE$

Le fait que le coefficient de la RSE soit positif indique une relation positive entre la RSE et le climat social. L'équation suggère qu'un changement d'une unité dans les pratiques de RSE entraînera un changement de 36,2% dans le climat social. Il convient de noter qu'il existe d'autres facteurs non mentionnés dans notre modèle qui peuvent également entraîner un changement significatif, atteignant une valeur de 2,780.

### **Synthèse globale de l'étude :**

Lors de ce stage effectué au sein d'une entreprise engagée socialement, nous avons pu approfondir notre compréhension des enjeux de cette démarche ainsi que des implications qu'elle nécessite. À travers notre étude, nous avons cherché à mettre en évidence cet impact en nous appuyant principalement sur la perception des employés, qui constituent le cœur même de cette démarche.

Grâce à l'analyse descriptive et économétrique que nous venons d'effectuer, nous obtenons les résultats suivants :

La majorité des personnes interrogées étaient familières avec le terme RSE, ce qui suggère une sensibilisation adéquate à cette démarche au sein de l'entreprise. Cela indique que les employés ont une certaine compréhension des enjeux et des implications de la RSE.

Les employés étaient également conscients des pratiques RSE spécifiques mises en œuvre par l'entreprise. Cela témoigne d'une communication efficace de l'entreprise envers ses employés, permettant une transparence sur ses initiatives RSE. Une connaissance claire des pratiques RSE est cruciale pour évaluer leur impact sur la performance sociale des employés.

**Impact positif sur la planification des formations et le développement du personnel :** Les résultats indiquent que les pratiques RSE ont un impact positif sur la planification des formations et le développement du personnel, bien que ce taux soit relativement bas. Cela suggère que les initiatives RSE de l'entreprise contribuent à soutenir les efforts de formation et de développement des employés.

**Absence d'impact sur le taux d'absentéisme :** Les pratiques RSE n'ont pas été identifiées comme ayant un impact significatif sur le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise. Cela peut indiquer que d'autres facteurs ou problèmes organisationnels peuvent influencer davantage ce taux.

### **Impact des pratiques RSE sur les accidents de travail dans l'entreprise AQS :**

Les pratiques RSE jouent un rôle significatif dans la prévention des accidents de travail au sein de l'entreprise AQS. Cela suggère que AQS intègre des mesures de sécurité et de santé au travail dans leurs activités RSE parviennent à créer un environnement de travail plus sûr pour leurs employés. Cette réduction des accidents de travail peut entraîner moins de blessures et de coûts associés, ce qui a un impact positif sur la performance sociale de l'entreprise.

**Impact positif sur l'amélioration du climat social de l'entreprise :** Les résultats indiquent que les pratiques RSE ont un impact positif sur l'amélioration du climat social de l'entreprise. Cela

Chapitre 03 : Impact de pratique de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise AQS.

suggère que les initiatives RSE au sein de AQS favorisent une meilleure communication, une collaboration accrue et une atmosphère de travail positive.

Les pratiques RSE ont un impact positif sur le climat social, la formation et la réduction des accidents de travail. Cela signifie que les pratiques RSE ont un effet positif sur la performance sociale de l'entreprise AQS.

### **Conclusion du chapitre**

En conclusion de cette modeste étude, nous pouvons affirmer qu'AQS est une entreprise socialement responsable et fortement engagée dans la démarche RSE. Nous pouvons conclure que les pratiques RSE mises en place par l'entreprise ont un impact positif sur la plupart des indicateurs de la performance sociale que nous avons pris en considération dans notre étude. Par conséquent, ces pratiques ont un effet positif sur la performance sociale de l'entreprise.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Tout au long de ce travail de recherche, l'objectif fondamental de cette étude était d'analyser l'impact des pratiques de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise AQS.

Afin de répondre à notre problématique de recherche « **Quel est l'impact des pratiques RSE sur la performance sociale de l'entreprise AQS** », nous avons abordé les deux premiers chapitres en réalisant une revue de la littérature pour approfondir notre compréhension des concepts clés liés à nos variables de recherche. Par la suite, dans le troisième chapitre, nous avons centré notre étude en utilisant un questionnaire, puis nous avons proposé un modèle économétrique pour analyser et expliquer de manière approfondie l'impact des pratiques de RSE sur chacun des indicateurs de performance sociale que nous avons choisis (formation, taux d'absentéisme, accidents du travail et climat social).

À la lumière des résultats obtenus, nous avons pu apporter des réponses à notre problématique et aux sous-questions posées.

**La première hypothèse :** Les résultats de l'évaluation selon la démarche SD 21000 ont confirmé que le niveau de maturité de la RSE des entreprises au sein de AQS se trouve actuellement dans la phase d'amélioration, avec un taux d'intégration de 79,58% donc cette hypothèse est confirmée.

**La deuxième hypothèse :** Les pratiques RSE de l'entreprise AQS ont un impact positif sur 3 indicateurs de la performance sociale, c'est-à-dire que la deuxième hypothèse est confirmée.

On peut déduire que les efforts déployés par AQS dans le domaine de la RSE se traduisent par des résultats concrets et positifs au niveau de la performance sociale de l'entreprise, ce qui renforce son engagement envers la durabilité, le bien-être des employés et les enjeux sociaux.

### Les recommandations :

À travers l'étude qu'on a faite, on peut accorder à l'entreprise Algerian Qatari Steel nous suggérons les recommandations suivantes :

- Investir dans le développement des employés : AQS devrait accorder une attention particulière au développement professionnel et personnel de ses employés. Cela peut inclure la formation continue, les opportunités de développement de carrière ;
  - Évaluer et améliorer continuellement les pratiques RSE : AQS devrait mettre en place un processus d'évaluation régulier de ses pratiques RSE pour identifier les domaines qui nécessitent des améliorations. Elle peut utiliser des outils tels que les enquêtes de
-

## **Conclusion générale**

satisfaction des employés et les retours des parties prenantes pour évaluer sa performance sociale et prendre des mesures correctives.

## **Les limites de la recherche**

Cette étude présente certaines limites importantes qui doivent être prises en compte lors de cette étude:

- Manque d'études antérieures : Le manque d'études antérieures sur le sujet peut limiter la disponibilité de références.
- Difficulté d'accès aux données internes : Le manque d'accès aux données internes de l'entreprise relatives à l'étude de recherche.
- Taille de l'échantillon limitée : La taille de l'échantillon (64 participants) est petite par rapport à la population mère, ce qui peut affecter la généralisation des résultats et la validité statistique des conclusions.
- Difficultés dans la recherche de stage : Le retard causé par les difficultés à trouver un lieu de stage a entraîné des contraintes de temps supplémentaires et limité le temps disponible pour mener l'étude de manière approfondie.
- Absence de traçabilité antérieure des pratiques de RSE : Le manque de données sur les pratiques de RSE antérieures au sein de l'entreprise AQS.
- Difficultés lors de la distribution du questionnaire : Les contraintes liées à la disponibilité et des participants ont entraîné des retards dans la distribution et la collecte des questionnaires. Les problèmes rencontrés pour récupérer certains questionnaires ont introduit un biais dans les données collectées, puisque seuls les employés disponibles ou volontaires ont pu y répondre.

## **Suggestions des futures recherches :**

En vue d'approfondir la compréhension du sujet, il est recommandé d'explorer les pistes de recherche suivantes dans les études à venir :

---



## **Conclusion générale**

- Étude qualitative approfondie : Approfondir l'analyse qualitative en utilisant des entretiens approfondis et des études de cas pour explorer en détail les mécanismes par lesquels les pratiques RSE affectent la performance sociale.
- Analyser l'effet des pratiques RSE spécifiques sur des dimensions spécifiques de la performance sociale, telles que la satisfaction des employés, l'engagement, le bien-être au travail, la qualité de vie professionnelle.
- Explorer l'interaction entre la performance sociale des employés et la performance économique de l'entreprise, afin de mieux comprendre comment les pratiques RSE peuvent contribuer à la performance globale de l'organisation.

## **L'autocritique :**

- L'étude a principalement examiné l'impact des pratiques RSE du point de vue des employés. Il aurait été bénéfique d'inclure également les perspectives des parties prenantes externes, telles que les clients, les fournisseurs ou la communauté, pour une vision plus holistique de l'impact des pratiques RSE.
  - La mesure de la performance sociale repose sur des indicateurs sélectionnés dans le cadre de cette étude. D'autres dimensions ou indicateurs de la performance sociale pourraient avoir été prises en compte, ce qui aurait permis une évaluation plus complète de son impact.
  - La collecte de données s'est appuyée sur des questionnaires auto-administrés, ce qui peut entraîner un biais de réponse lié à la subjectivité des participants. L'inclusion de méthodes de collecte de données supplémentaires, telles que des entretiens ou des observations, ou les données internes de l'entreprise aurait pu permettre une triangulation des résultats et une meilleure compréhension des perceptions des employés.
-

## **Les ouvrages :**

**AFNOR**, « ISO 26000-Responsabilité sociétale », AFNOR Editions, La Plaine, France, 2010.

**ANDRE, M. Nicolas**, « manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises », édition Vuibert.

**ANGELE. R, NICOLAS. B**, « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES », HAL open science, Centre pour la Communication Scientifique Directe, France, 9 décembre 2010.

**ARTHUR.G. LTHIERRY .J.** « Le développement durable », France, DUNOD, 2008.

**AUDEBRAND .K.L.** « le management responsable : une approche axiologique, presses de l'université Laval », Québec, 2018.

**BOWEN. H.R.** « Social Responsibilities of the businessman ». Edition Harper & Row, New York, 1953.

**BARET. P**, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006.

**BARRTHE.N., LE MOING.J.L.** « Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social », Edition de Boeck, Bruxelles, 2006.

**BALTHAZARD.B.**, « Le développement durable face à la puissance publique », Edition L'harmattan, Paris.

**CAILLAT.A**, « management des entreprises », édition HACHETTE LIVRE, 2008.

**CAPRON .M. QUARIEL. L.** « La responsabilité sociale d'entreprise », Collection Repères, 2007.

**DUBRION.B., MAZUYER.E.**, « Les rencontres improbables entre droit et management : les pratiques de RSE », Sem. Soc. Lamy Supplement, 18 mars 2013, N°1576.

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

**FARID.B., STEPHANIE.L.**, « Les fiches outils de La RSE », Edition EYROLLES.

**FREEMAN. E.** « Strategic management: A stake holder approach», Pitman, Boston, 1984.

**Gro Harlem Brundtland et Commission mondial sur l'environnement et le développement**, « Notre avenir à tous », Edition Lambda, N°5, Paris, 2014.

**HADJOU.L.** « Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales », Open Edition Journal, 2009.

**Imbert. J**, « Les tableaux de bord RH », Eyrolles, Paris, 2007.

---

**KALIKA .M**, « Structure d'entreprise réalités, déterminants, performance », édition Economica, 1988.

**LAZZEGAUTIER. C, MAZOUNIE. A**, « COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat », Réseau climat France, Paris 2015.

**LORINO. P**, « méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation, 2e éd, Paris, 2001.

**MARÇAY. A**, « Construire un bilan social », Dunod, France, Paris, 2011.

**PAULET.J.P.**, « Le développement durable », Edition Ellipses, Paris, 2005.

**PIERRE.B., FANNY. R.**, « la RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratique responsable », DUNOD, 2016.

**QUAIREL. F**, « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) », Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), France, Mai 2006.

**RENAUD A. et BERLAND .N.** « Mesure de la performance globale des entreprises », comptabilité et environnement, France, Mai 2007.

#### **Article ET AUTRES DOCUMENTS**

**AGUINIS, H .GLAVAS, A** (2012). «What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda». Journal of Management, vol.38, n0 4

**ANTONMATTELP, VIVIEN.P.**, Rapport : « Chartes d'éthique ; alerte professionnelle et droit du travail français: état des lieux et perspectives », Dr. soc. 2007

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

**Danielle. D**, « Pratiques RSE motivant les salariés en cote d'ivoire », Association de Recherches et Publications en Management, Vol36, December2019.

**François. P, Daniel. B**, « Application du référentiel afnor FD X 30-023 (Avril 2006) Comme outil d'auto-évaluation de La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) intérêts et limites à partir d'une expérience dans une grande entreprise française ».

**GERARD .H, Thierry .P**, « Les Relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : approche internationale », Edition Association de recherches et publications en management, volume 31, 2014.

**MICHAEL. C. WILLIAM. J, ET MECKLING .H.** «Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership structure». Journal of Financial Economics. 1976.

---

**MICHEL.C. ET QUAIREL.F.** (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie Mobilisatrice de la performance globale », Revue de l'Organisation Responsable, n°1

Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS 2011.

SAGE Brief Guide to Corporate "Social Responsibility" 2012.

**WOOD DONNA.** « Corporate social performance revisited», Academy of Management Journal, Vol. 16, N o . 4, 1991.

**YASSINE ANAS, IBENRISSOUL ABDELMAJID,** Pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises marocaines Cotées: analyse du modèle quadridimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain, 2018, Maymo Vincent et Geoffroy Murat, 2017.

### **Les sites**

[https://books.google.dz/books/about/SAGE\\_Brief\\_Guide\\_to\\_Corporate\\_Social\\_Res.html?id=ffMgAQAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.dz/books/about/SAGE_Brief_Guide_to_Corporate_Social_Res.html?id=ffMgAQAAQBAJ&redir_esc=y).

<http://cacom.ac-versailles.fr>.

<http://cacom.ac-versailles.fr>.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

<https://www.memoireonline> .

<https://www.journaldunet.fr/>.

<https://www.myclimate.org/>.

<https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-sociale/>.

<https://www.manager-go.com/>.

<https://pactemondial.org/>.

[www.iso.org](http://www.iso.org).

<http://www.adequations.org/spip.php?article569>.

[www.pnue.org](http://www.pnue.org)

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>.

[www.vedura.fr/](http://www.vedura.fr/).

---

## **Travaux universitaires**

**BERLAND. N**, 2014, cité dans Hérauts-Zérigui. M, RSE : la contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier 3, 2017.

**BOUNEFLA Achouak**, Impact de l'engagement sociétale sur la performance sociétale de la PME Algérienne Cas: La PME Algérienne SASACE, mémoire Master en organisation et management des entreprises, École supérieure de commerce 2020.

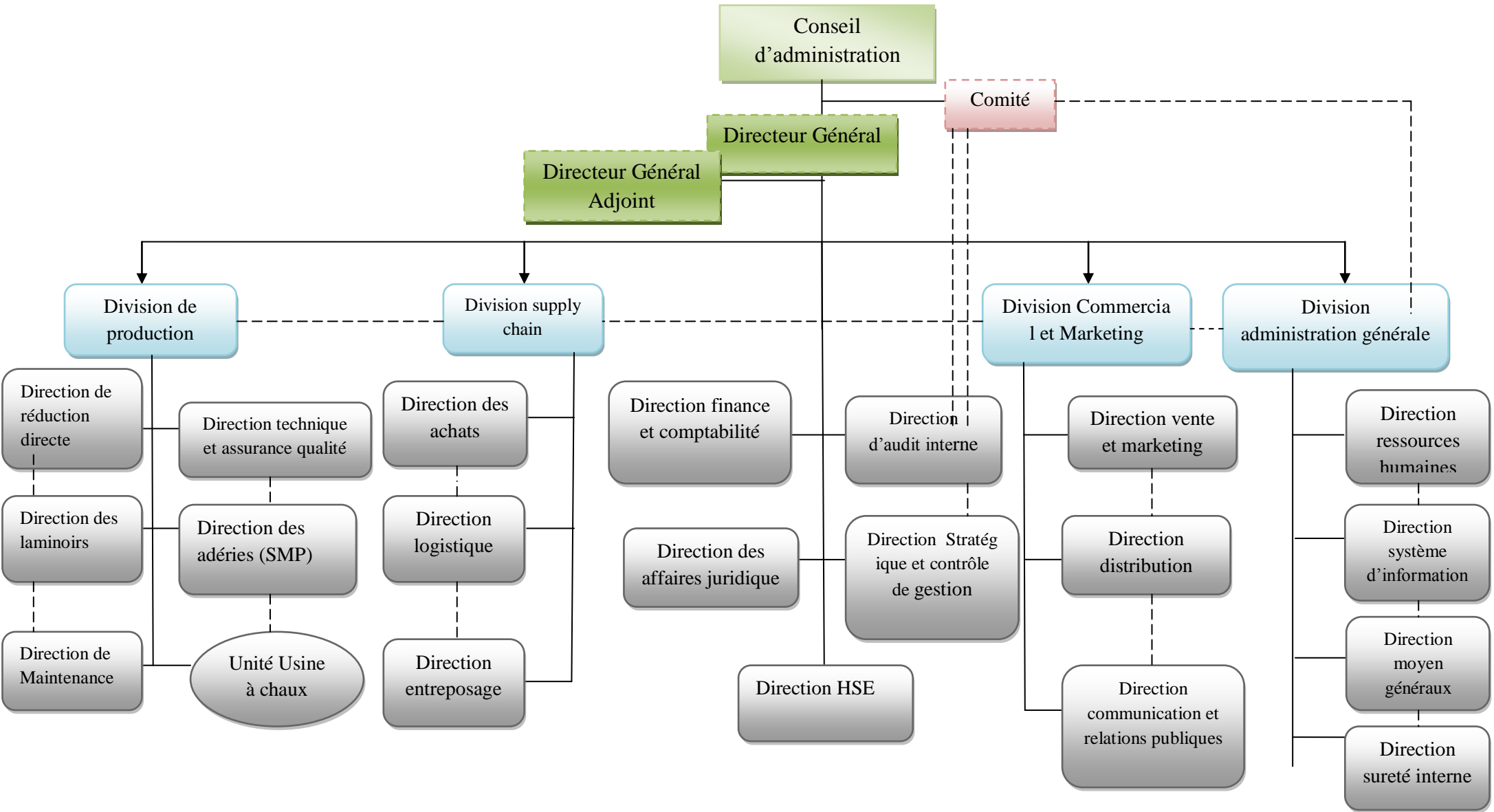
**NICOLA. M**, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception Innovante », thèse de doctorat mécanique à école doctorale mathématiques, science de l'information et de L'ingénieur, 2009.

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

**TAHRLN**, « Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Toulouse, Université Toulouse I Capitole, 2014.

**ZITOUNI. I**, « Impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes », Thèse de Doctorat en management des organisations, Tipaza, Ecole Supérieure de Commerce, 2019, The global compact, « L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale », Octobre 2008.

---



**Annexe 02** : Grille d'évaluation de la démarche RSE(SD21000)

**A. Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales**

	<b>Initiation</b>	<b>Réalisation/Application</b>	<b>Amélioration</b>	<b>Rép</b>
A.1. Engagement de la direction	Pas d'engagement de la direction ou engagement limité à certains aspects du développement durable.	Engagement de la direction couvrant les trois piliers du développement durable.	Engagement marqué de la part du dirigeant sur les valeurs du développement durable allant au-delà de la seule politique valeurs, missions, comportement individuel.	
A.2. stratégie, politique et objectifs	Pas de stratégie ou stratégie limitée à certains aspects du développement durable.	Stratégie s'appuyant sur les trois piliers du développement durable.	Stratégies de développement durable intégrant les attentes des parties prenantes.	
A.3. système de management	Système de management non formalisé ou en cours de construction.	Fonctionnement de l'entreprise au travers d'un système de management établi intégrant les dimensions sociales et environnementales.	Management stratégique à partir des principes du développement durable.	
A.4. organisation et responsabilités	Organisation et responsabilités en matières de développement durable non définies	Définition du rôle et des responsabilités de chacun en matière de développement durable (économique, environnement, sociale).	Décentralisation des responsabilités et organisation en mode transverse.	

A.5. Participation, implication et motivation du personnel	Aucune ou peu d'implication et de motivation du personnel	Le personnel est consulté. La motivation des salariés est une préoccupation des managers.	Le salarié associé à la définition de la stratégie est impliqué dans la réalisation d'initiatives et d'actions concrètes et motivantes.
A.6.Communication interne	Communication informelle et fréquence variable	Communication descendante organisée et régulière.	Communication structurée (ascendante, descendante)
A.7.communication externe	Communication essentiellement de nature économique.	Communication traitant des trois volets développement durable.	Implication des parties prenantes dans le choix des stratégies de communication afin d'assurer une communication adaptée à leurs besoins.
A.8.veille réglementaire	Veille réglementaire mise en œuvre de façon partielle.	Canaux organisation de veille réglementation applicable à l'entreprise identifiée et systématiquement mise en œuvre.	Anticipation sur la réglementation future (participation à des réseaux de veille, action de lobby...)
A.9. Prise en compte d'autres facteurs	Affichage du respect de grands principes universels dans la politique de l'entreprise (respect des droits de l'homme, l'enfance, l'environnement,)	Application de grands principes sous formes d'initiatives. Utilisation de produits issus du commerce équitable, ou bien labels de non travail des enfants.	Intégration et déploiement de grands principes dans les valeurs et la culture de l'entreprise.
A.10. Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	Connaissance superficielle des parties prenantes de l'entreprise et de leurs attentes.	Identification de l'ensemble des parties prenantes et hiérarchisation de leurs attentes, traduction en enjeux pour l'entreprise.	Veille permanente sur les parties prenantes et anticipation sur leurs attentes.



## B. Enjeux transversaux de développement durable

	<b>Initiation</b>	<b>Réalisation/Application</b>	<b>Amélioration</b>	
B.1. Produit/ éco conception	Pas de démarche d'éco conception.	Intégration de paramètres environnementaux dans la conception de certains produits de l'entreprise.	Démarche généralisée d'éco conception des produits.	
B.2. Politique d'achat	Achat sur la base de cahiers de charges comportant uniquement des clauses techniques et économiques.	Achats de produits et/ou services socialement responsables (achats équitables, produit bio, produits éco conçus,)  Cahiers des charges comportant des exigences de développement durable.	La stratégie d'achat est globale. Elle intègre notamment les circuits d'approvisionnement, les conditions de travail chez les fournisseurs.  L'entreprise réalise des campagnes d'information sur le terme et incite ses salariés à l'achat de produits durables.	
B.3. Gestion et prévention des risques	Information ponctuelle sur les principaux risques liés à l'activité de l'entreprise.	Mise en œuvre d'un plan de prévention des risques (sensibilisation, exercices d'évacuation,...)	Concertation avec les acteurs territoriaux de sécurité (pompiers, forces de l'ordre, collectivités territoriales,)	
B.4. Stockage	Contrôle ponctuel des conditions de stockage.	Stockage géré en confronté avec la réglementation en vigueur	Optimisation et réduction du stockage.	

B..5. Transports des salariés et accessibilité du site	Participation partielle aux frais de transports des salariés.	Incitation à l'utilisation de solutions alternatives à la voiture individuelle.	Facilitation et animation de solutions de transports collectifs.	
--	---	---	--	--

### C. Enjeux de performance économique

	<b>Initiation</b>	<b>Réalisation/Application</b>	<b>Amélioration</b>	
C.1. Relations commerciales	Niveau de dépendance fort à un faible nombre de clients et/ou de fournisseurs pratique systématique d'une politique du moins-disant auprès des fournisseurs. Manque de transparence dans la relation avec les clients.	Diversification de la clientèle comme de sources d'approvisionnements.  Modalités de relation avec le client formalisées et appliquées. Diversification des sources d'approvisionnement.  Ecoute du fournisseur et prise en compte de ses intérêts.	Equilibré des risques au niveau des portefeuilles clients et fournisseurs.  Intégration de critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs.  Développement et encouragement des meilleures pratiques commerciales.	
C.2. Production et politique de tarification	Production réalisée aux coûts les plus bas.	Amélioration de la productivité en lien avec une amélioration des conditions de travail.	Transparence dans la politique de prix au regard des améliorations apportées en matière de développement durable.	
C.3. Coûts-investissements	Endettement fort  Investissements limités	Equilibre endettement/capacité d'autofinancement. Investissements dans l'amélioration des méthodes et conditions de travail.	Rentabilité démontrée des investissements développement durable. Banquier et assureur investi d'un rôle de conseil et de partenaire de l'entreprise.	

C.4. Rentabilité et partage de la valeur ajoutée	<p>Entreprise à l'équilibre financier.</p> <p>Valeur ajoutée réinvestie sous forme investissements matériels.</p>	<p>Entreprise gagnant de l'argent intéressement des salariés.</p>	<p>Autofinancement dégagé support de la croissance de l'entreprise.</p> <p>Investissements sur les aspects sociaux et environnementaux et rétribution équitable des parties prenantes.</p>	
C.5. Contrôle et pérennité	<p>Tableau de bord intégrant les données économiques et à l'usage exclusif de l'équipe de direction.</p>	<p>Tableau de bord diffusé au management de l'entreprise et intégrant certaines données économiques, environnementales et sociales</p>	<p>Tableau de bord développement durable avec indicateurs de suivi de l'activité économique, sociale et environnementale de l'entreprise.</p> <p>Diffusion à l'ensemble des parties prenantes.</p>	

## D. Enjeux de responsabilité sociale

	<b>Initiation</b>	<b>Réalisation/Application</b>	<b>Amélioration</b>	
D.1. Travail conditions générales et ambiance	<p>Conditions de travail limitées au respect de la législation en cours.</p>	<p>Implication des salariés dans l'amélioration des conditions de travail.</p>	<p>Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié.</p>	
D.2. Equité	<p>Thème parfois évoque dans l'entreprise.</p>	<p>Respect de ce principe : pas de discrimination à l'embauche, insertion de personnes handicapé...</p> <p>Grilles de salaires connues.</p>	<p>Actions en vue d'améliorer l'équité : lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme. Transparence dans les politiques de rémunération.</p>	

D.3. Emploi compétences, formation	Limitation des actions de formation aux minimums légaux.	Plan annuel de formation (continue ou en alternance). Entretien annuel pour déterminer les besoins individuels des salariés. Indicateurs RH (taux formation, niveau compétence, absentéisme,...) dans le tableau de bord de l'entreprise.	Gestion des carrières. Capacité d'évolution et de promotion interne. Action en faveur de l'employabilité des salariés.	
D.4. Hygiène, santé, sécurité	Sensibilisation et information du personnel sur ce thème.	Formation aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité. Mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail.	Groupes de travail pour l'amélioration des conditions de travail (hygiène, santé, sécurité). Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur.	
D.5. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	Peu d'attention portée sur les problématiques locales.	Actions visant à améliorer la qualité de vie au sein de la collectivité et à participer à son développement incitation auprès des salariés à s'investir dans la vie associative du territoire (culturelle, sportive).	Participation de l'entreprise à l'aménagement du territoire.  Partenariat avec les acteurs territoriaux (participation aux agendas 21 locaux).	

### E. Enjeux de responsabilité environnementale

	<b>Initiation</b>	<b>Réalisation/Application</b>	<b>Amélioration</b>	
D.6. L'eau: gestion des consommations	Evaluation de l'ensemble des postes de consommation d'eau	Suivi des consommations d'eau. Mise en place de limitations de consommations d'eau aux postes les plus forts consommateurs.	Recherche de moyens limitant la consommation d'eau: circuit fermé, eau renouvelable.	

27. L'eau : pollution	Chiffrage et analyse de la nature des rejets.	Traitement des rejets en conformité avec la réglementation. Recherche de technologies propres.	Utilisation systématique de technologies propres et de produits biodégradables évitant les pollutions de la ressource eau.	
D.7. L'énergie, consommation	Evaluation de l'ensemble des postes consommant de l'énergie.	Réduction des consommations énergétiques aux postes les plus touchés.	Utilisation des ressources énergétiques renouvelable.	
D.8. L'air pollution et gaz à effet de serre	Identification des postes entraînant des émissions de polluants dans l'atmosphère et identification de la réglementation s'y rapportant.	Mise en œuvre de mesures de traitement des émissions polluantes.  Réduction aux postes les plus émetteurs.	Réduction des émissions polluantes sur l'ensemble des activités et services.	
D.9. Les déchets	Identification de l'ensemble des déchets par catégories et l'ensemble des filières de traitement correspondant.	Mise en place d'un suivi du traitement de déchets et intégration de ce suivi au niveau du cahier des charges des entreprises traitant les déchets.	Limitations de la production de déchets notamment les plus toxiques. Mises en place d'une revalorisation systématique de l'ensemble des déchets de l'entreprise.	

## Questionnaire

### **Analyse de l'impact des pratiques de la responsabilité sociétale sur la performance sociale de l'entreprise AQS :**

L'objectif de cette enquête est de mesurer l'impact des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur la performance sociale de l'entreprise AQS. Elle est destinée aux cadres de cette entreprise et s'inscrit dans le cadre d'un projet de fin d'études en Master à l'École Supérieure de Commerce. Nous vous remercions de répondre à ce questionnaire anonyme et de mettre à disposition un peu de votre temps. Nous tenons à vous rassurer que vos réponses seront strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques de ce mémoire.

#### **Axe 01 : Les données personnelles**

1/ vous êtes :

Femme     Homme

2/ votre âge se situe entre :

Moins de 25 ans     25-34     35-44     45-54     plus de 55

3/ votre catégorie professionnelle est

Cadre dirigeant

Cadre supérieur

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

Ouvrier

Autre

4/ Quelle est votre ancienneté au sein de l'AQS :

---

- Moins d'un an     1an-3ans     3ans-5ans     plus de 5ans

## **Axe 02 : La responsabilité sociétale (RSE)**

1/ Connaissez-vous ce que signifie le terme responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?

Une seule réponse possible

- Oui  
 Non

2/ Pour vous, la RSE c'est avant tout ?

Une seule réponse possible

- La préservation de La réputation de l'entreprise ainsi que son image  
 Une démarche qualité  
 Un outil de performance  
 Un synonyme de l'ISO 26000  
 Une contrainte  
 La gestion responsable des risques environnementaux  
 La mise en adéquation des valeurs de l'entreprise avec les salariés  
 Autre \_\_\_\_\_

3/ Etes-vous informé que AQS est engagée dans une démarche RSE ?

Une seule réponse possible

- Oui  
 Non

4/ D'après vous, quelles sont les pratiques de RSE mises en place par AQS ?

Plusieurs réponses possibles

- Système de rémunération équitable
-

- Garantir un environnement de travail sûr et sain
- La planification des formations et développement de personnel
- Mise en place des procédures réduisant les risques environnementaux
- Développement économique local et engagement sociaux avec la communauté.

5/ Comment évaluez-vous les pratiques suivantes ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
L'entreprise forme les employés sur les compétences qui les préparent pour les emplois futurs et le développement de carrière					
L'entreprise fournit de bons soins de santé sur le lieu de travail.					
L'entreprise propose un examen médical périodique.					
L'entreprise respecte le droit à la négociation collective.					
L'entreprise organise des dialogues fréquents avec					



les employés.					
L'entreprise adopte un système de rémunération équitable.					
Votre travail vous permet de maintenir un équilibre par rapport à votre vie privée					

### **Axe 03 : Les pratiques RSE et la performance sociale :**

1/ Depuis l'adoption de cette démarche, avez-vous remarqué des améliorations ?

Une seule réponse possible

Oui

Non

Si oui, ces améliorations concernent :

Plusieurs réponses possibles

La santé et la sécurité au travail

Les pratiques de la GRH (formation/ promotion interne)

Le climat social/degré d'implication

L'environnement

Autre

2/ Avez-vous bénéficié de formation au cours de l'année précédente ?

Une seule réponse possible

Oui

Non

- Si oui, combien approximativement ?

---



---

3/Comment évaluez-vous le taux d'absentéisme au sein de votre entreprise?

Une seule réponse possible

- Très faible
- Faible.
- Moyen
- Élevé.
- Très élevé.

4/ Au cours des trois dernières années, avez-vous été impliqué dans un accident de travail qui vous a contraint à prendre un arrêt de travail ?

Une seule réponse possible

- Oui
- Non

Si oui, combien ?

Une seule réponse possible

- [1 ; 3]
- [4 ; 6]
- Plus de 6

5/ En utilisant une échelle de notation allant de 1 à 5, quelle serait votre évaluation de l'amélioration des éléments mentionnés ci-dessous grâce à la mise en œuvre des pratiques de RSE par AQS ?

	1	2	3	4	5
L'environnement de travail sain et sécurisé.					
La réduction de nombre d'accidents liés au travail					
L'engagement dans des activités de gestion des ressources humaines visant à promouvoir le					

développement des employés					
L'amélioration de climat sociale					
La construction et la favorisation des relations mutuellement bénéfiques entre l'organisation et la communauté (les donations...)					

6/ Comment catégorisez-vous le climat social au sien de l'AQS :

Une seule réponse possible

- Très bon
  - Bon
  - Neutre
  - Mauvais
  - Très mauvais
-

## Table des matières

Sommaire.....	
I	
Liste des figures.....	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Liste des annexes.....	V
Résumé et mots clés.....	VI
Abstract.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	A
 <b>Chapitre 1: Le cadre théorique et conceptuelle de Développement durable et la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)</b>	
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	01
Section1 : Le développement durable un concept nouveau.....	02
1. Genèse de concept développement durable.....	02
1.1. 1968 : création du club de Rome.....	02
1.2. La conférence des nations unies sur l'environnement a Stockholm.....	02
1.3. 1987 : Rapport Brundtland.....	02
1.4. Le protocole Kyoto 1997.....	03
1.5. Le forum de Davos.....	03
1.6. Johannesburg.....	03
1.7. 2015 :Cop 21.....	03
2. Définition du développement durable.....	04
3. Les objectifs du développement durable.....	05
4. Les piliers et les démentions de DD.....	06
4.1. Le pilier environnemental.....	06
4.2. Le piler économique.....	06
4.3. Le pilier social.....	06
4.4. La gouvernance.....	07
4.5. La culture.....	07
5. Les principes fondateurs de développement durable.....	07
5.1. Le principe de prévention.....	08
5.2. Le principe de précaution.....	08
5.3. Le principe de participation et gouvernance.....	08

---

5.4. Le principe pollueur payeur.....	08
5.5. Le principe de solidarité.....	08
5.6. Le principe d'amélioration continue.....	08
5.7. Le principe de l'équité.....	09
6. Le management durable.....	09
<b>Section2 : Comprendre le contexte de la RSE.....</b>	<b>10</b>
1. Les origines du concept et l'évolution.....	10
1.1.Le pacte mondial.....	10
1.2.Les dix principes du pacte mondial des Nations Unies.....	11
1.2.1. Les droits de l'homme.....	11
1.2.2. Les droits du travail.....	11
1.2.3. L'environnement.....	11
1.2.4. La lutte contre la corruption.....	11
2. Les fondements théoriques de la RSE.....	11
2.1 La théorie classique (Ecole de Chicago).....	12
2.2 La théorie des parties prenantes.....	12
2.3 La théorie de l'agence.....	14
2.4 La théorie Néo-institutionnelle.....	14
3. Définition de la RSE.....	15
3.1.Définitions de l'ordre académique de la RSE.....	15
3.2.Définitions de l'ordre institutionnel de la RSE.....	15
4. Le modèle Carroll (1991) de la responsabilité sociétale.....	16
5. La norme ISO 26000.....	17
5.1 Les questions centrales de la norme ISO 26000.....	17
5.2 Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000.....	19
5.3 Les principes de la RSE selon la norme ISO 26000.....	19
<b>Section 3 : Stratégie de la mise en œuvre de la démarche RSE .....</b>	<b>20</b>
1. Les étapes de la mise en place d'une démarche RSE .....	20
1.1. Formaliser l'engagement en matière RSE .....	20
1.2. Définir une stratégie de responsabilité sociétale.....	20
1.3. Déployé la démarche.....	20
1.4. Mesure l'impact des actions mise en œuvre.....	21
2. Les outils d'évaluations .....	21
2.1 Le guide SD .....	21
3. Les enjeux de la démarche RSE.....	22

---

3.1.	Acceptation et adhésion au changement .....	23
3.2.	L'engagement et l'implication des dirigeants.....	23
3.3.	La mise en œuvre de la stratégie RSE .....	23
3.4.	Identification des parties prenantes.....	23
3.5.	Suivie et mesure.....	23
4.	Les intérêts d'une démarche RSE .....	23
4.1.	Répondre aux attentes des parties prenantes .....	24
4.2.	Valoriser son image et préserver son crédit dans la société .....	24
4.3.	Prendre en compte les besoins des clients de manière plus globale et plus pérenne .....	24
4.4.	Saisie de nouvelles opportunités économiques.....	24
4.5.	Respecter les convictions personnelles des dirigeants et des employés.....	25
4.6.	Mobiliser le personnel en s'engageant dans une politique volontaire et responsable.....	25
5.	Les pratiques de la RSE .....	25
5.1	Les bonnes pratiques économiques .....	25
5.2	Les bonnes pratiques environnementales.....	26
5.3	Les bonnes pratiques sociales .....	26

**CONCLUSION DU CHAPITRE.....27**

**Chapitre2 :Analyse de la performance sociale de l'entreprise .....28**

**INTRODUCTION DU CHAPITRE.....29**

**Section 1 : Généralité sur la performance.....30**

1.	Définition de la performance de l'entreprise .....	30
2.	Les Objectifs de la performance.....	31
3.	Les approches théoriques de la performance .....	32
3.1.	L'approche unidimensionnelle .....	32
3.2.	L'approche multidimensionnelle.....	33
4.	Les typologies de la performance .....	33
4.1.	La performance organisationnelle .....	33
4.2.	La performance commerciale.....	34
4.3.	La performance stratégique ou concurrentielle .....	34
4.4.	La performance globale.....	35

---

4.4.1. La définition de la performance globale.....	35
4.4.2. Les composantes de la performance globale.....	35
4.4.3. Les outils de mesure de la performance globale.....	36
4.4.3.1. Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC).....	37
4.4.3.2. Le triple bottom ligne reporting.....	38

**Section 2 : La performance sociale .....40**

1. Origine et développement du concept de la performance sociale de l'entreprise.....	40
2. Définition de la performance sociale.....	43
3. Les objectifs de la performance sociale .....	45
4. Les outils de mesure de la performance sociale.....	45
4.1. Le bilan social.....	45
4.1.1. Définition du bilan social.....	45
4.1.2. Contenu du bilan social.....	46
4.2. Tableau de bord sociale.....	46
4.2.1. Définition de tableau de bord social .....	46
4.2.2. Contenu de tableau de bord social.....	47
5. La relation entre les pratiques RSE et la performance sociale de l'entreprise .....	49

**CONCLUSION DU CHAPITRE.....50**

**Chapitre 3 : impact des pratiques de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise AQS**

**INTRODUCTION DU CHAPITRE.....52**

**Section1 : présentation de l'entreprise AQS et la méthodologie de recherche .....53**

1. Présentation générale de AQS.....	53
1.1. Historique de l'entreprise .....	53
1.2. Fiche d'identité de l'entreprise.....	54
1.3. Structure de complexe .....	54

---

1.3.1. Principale unité de production.....	54
1.3.2. Installations complémentaire.....	54
1.4. La gamme de produits sidérurgique .....	55
1.5. Les objectifs.....	55
2. Stratégie de l'entreprise .....	56
2.1 Vision de la société AQS.....	56
2.2 Les missions de la AQS.....	56
2.3 Les valeurs .....	56
2.4 Les certificats de l'entreprise .....	57
3. Méthodologie de la recherche .....	58
3.1. La grille d'évaluation SD 21000 .....	58
3.2. Entretien non directive .....	58
3.3. Le questionnaire .....	58
3.3.1. La population .....	58
3.3.2. Les échantillons .....	58
3.3.3. Structure de questionnaire .....	58
3.3.4. L'outil de traitement des données .....	59
3.3.5. Outil de l'analyse .....	59

## **Section 2 : Etat de lieux sur les pratique de la ARS de AQS .....60**

1. L'évaluation de la démarche RSE de l'entreprise .....	60
2. Les bonnes pratiques de la RSE dans l'entreprise .....	62
2.1 . La santé et la sécurité au travail .....	63
2.1.1. La santé .....	63
2.1.2. La sécurité .....	63
2.2 . La formation et le développement .....	64
2.3 . Système de rémunération .....	64
2.4 . Protection de l'environnement .....	65
2.5 . Valorisation des déchets et des sous – produit.....	66
2.5.1. Gestion de sous produit.....	66
2.5.2. Gestion des déchets.....	66
2.6 . Les engagements sociaux et le développement économique locale ...	67

## **Section 3 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire .....68**

1. Analyse descriptive .....	68
------------------------------	----

---



1.1. Les données personnelles .....	68
1.1.1. Le sexe .....	68
1.1.2. L'âge.....	69
1.1.3. La catégorie professionnels .....	70
1.1.4. L'ancienneté professionnels .....	71
1.2. La variable indépendante ( la RSE) .....	72
1.2.1. Connaissance de thème RSE .....	72
1.2.2. Signification de concept RSE .....	72
1.2.3. Information des employées sur l'engagement de AQS dans la RSE .....	74
1.2.4. Les pratiques RSE .....	75
2. Analyse économétrique .....	76
2.1 . L'impact des pratiques RSE sur la formation .....	76
2.2 . L'impact des pratiques RSE sur le taux d'absentéisme .....	77
2.3 . L'impact des pratiques RSE sur les accidents de travail .....	78
2.4 . L'impact des pratiques RSE sur le climat sociale.....	79
3. Synthèse globale de l'étude .....	81
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE.....</b>	<b>82</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>83</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>87</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>i</b>

---